

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**Alternativas estratégicas para competir en mercados en declive: una
aplicación al mercado español de alimentación y bebidas**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Caridad Maylín Aguilar

DIRECTORA

María Ángeles Montoro Sánchez

Madrid, 2017

Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas



Programa de Doctorado en Dirección de Empresas
TESIS DOCTORAL

**“ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA COMPETIR
EN MERCADOS EN DECLIVE:
UNA APLICACIÓN AL MERCADO ESPAÑOL DE
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS”**

Doctoranda: Caridad Maylín Aguilar

Directora: Dra. María Ángeles Montoro Sánchez

Madrid, 2015

A mi familia,
A mis amigos y
A mis maestros.

Gracias.

ÍNDICES

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
SUMMARY	vii
INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
CAPÍTULO 1	
EL EFECTO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA EN EL RESULTADO	
EMPRESARIAL	11
1.1. LAS FUENTES DEL RESULTADO EMPRESARIAL	14
1.1.1. Modelos de estrategia que enfatizan la explotación del poder de mercado	16
1.1.2. Modelos de estrategias que enfatizan la eficiencia en el uso de los recursos y capacidades	18
1.1.3. Síntesis de visiones: hacia la confluencia de enfoques	21
1.2. EL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	22
1.2.1. El modelo del ciclo de vida de la industria	24
1.2.2. Impacto del ciclo de vida en los factores de la industria.....	36
1.3. OPCIONES ESTRATÉGICAS SEGÚN LA FASE DEL CICLO DE VIDA	46
CAPÍTULO 2	
EL MODELO TEÓRICO DE ANÁLISIS DE LA FASE DE DECLIVE	51
2.1. SINGULARIDAD DE LA FASE DE DECLIVE.....	54
2.1.1. Las opciones estratégicas de la fase de declive.....	61
2.1.2. Síntesis de aportaciones: el marco configurativo del declive.....	75
2.2. LAS DIMENSIONES DEL DECLIVE: FACTORES DEL ENTORNO	78
2.2.1. Entorno del declive: atributos de la demanda	78
2.2.2. Estructura de la industria.....	85
2.2.3. Calificación del Entorno del Declive como favorable o desfavorable.	92
2.3. LAS DIMENSIONES DEL DECLIVE: FACTORES DE LA EMPRESA.....	94
2.3.1. Posición competitiva de la empresa ante el declive	95
2.3.2. Construcción de la dimensión de Posición Competitiva de la empresa ante el declive	106
2.3.3. Requerimientos estratégicos a permanecer	107
2.4. EL MODELO DE COMPORTAMIENTO Y RESULTADO EN EL DECLIVE	112
CAPÍTULO 3	
DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	121
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	124
3.1.1. Descripción de la industria española de alimentación y bebidas	124
3.1.2. Elección de la población y confección de la muestra de la investigación.....	139
3.2. LAS MEDIDAS DEL MARCO CONFIGURATIVO DEL DECLIVE	146
3.2.1. Medida de los atributos de la Demanda: favorable o desfavorable.....	147

3.2.2. Medida de la estructura de la Industria: hostil u hospitalaria	166
3.2.3. Configuración de la dimensión de Entorno (Demanda e Industria)	192
3.2.4. Medida de la dimensión de posición competitiva de la Empresa	194
3.2.5. Medida de las variables de control.....	223
3.3. MEDIDA DE LA CONDUCTA DE LA EMPRESA: LA OPCIÓN ESTRATÉGICA	230
3.4. LAS MEDIDAS DEL RESULTADO.....	236
CAPÍTULO 4	
CONTRASTE EMPÍRICO DEL MODELO DE COMPORTAMIENTO Y RESULTADO	
EN EL DECLIVE	245
4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU ELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	248
4.2. ANÁLISIS PREVIO AL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO	250
4.3. CONTRASTE DEL MODELO DE RELACIÓN ENTRE IMPLANTAR LA OE PRESCRITA Y EL RESULTADO DE LA EMPRESA	253
4.3.1. Contraste de hipótesis 1 a 6 del modelo de comportamiento y resultado	257
4.3.2. Análisis complementario. Total de la muestra	291
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL CONTRASTE DEL MODELO	295
CAPÍTULO 5	
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	307
5.1. CONCLUSIONES	310
5.1.1. Vigencia y actualización del modelo del ciclo de vida de la industria	310
5.1.2. Relevancia del análisis estructural como método de estudio.....	313
5.1.3. Respuesta a la pregunta inicial de investigación	315
5.2. APORTACIONES	319
5.2.1. Modelo inductivo de conducta estratégica en madurez y declive.....	319
5.2.2. Aportaciones para la práctica empresarial.....	327
5.2.3. Aportaciones para la administración e instituciones	329
5.2.4. Aportaciones al campo de la dirección estratégica.....	331
5.3. LIMITACIONES	334
5.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	336
BIBLIOGRAFÍA.....	339
ANEXOS	
Panel de Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2013.....	373
Datos. Encuesta de Actividad Industrial (EIAE) y DIRCE, INE	377
CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	385

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1.1. Etapas de la vida de la industria de acuerdo con la innovación	27
Figura 1.2. Resumen de descriptores del ciclo de vida de la industria.....	33
Figura 1.3. Factores de la industria en el proceso evolutivo (ciclo de vida)	36
Figura 1.4. Características de la rivalidad entre competidores.....	44
Figura 1.5. Matriz de opciones estratégicas en el ciclo de vida de la industria de A.D. Little (1980)	46
Figura 1.6. Recomendaciones estratégicas para cada etapa del ciclo de vida de la industria.....	49

CAPÍTULO 2

Figura 2.1. Evolución del negocio en declive	55
Figura 2.2. El declive en la literatura de investigación en dirección estratégica.....	59
Figura 2.3. Estrategias de éxito (máx. ROI, cuota de mercado, productividad).....	63
Figura 2.4. El modelo de opciones estratégicas del declive de Harrigan (1980).....	64
Figura 2.5. El modelo de opciones estratégicas de Harrigan y Porter (1983)	68
Figura 2.6. Matriz expandida de opciones estratégicas del declive de Harrigan (1988).....	75
Figura 2.7. Marco de referencia de conducta estratégica en el declive	77
Figura 2.8. Atributos de los entornos de declive favorable y desfavorable.....	78
Figura 2.9. Factores determinantes del grado de influencia del cliente.....	88
Figura 2.10. Clasificación de barreras de salida en industrias en declive	91
Figura 2.11. Proposición para la calificación del entorno del declive.....	93
Figura 2.12. Evaluación de la posición relativa de la empresa.....	106
Figura 2.13. El modelo de Comportamiento y Resultado en el Declive	119

CAPÍTULO 3

Figura 3.1. Indicadores de la industria alimentaria por subsectores, año 2012	127
Figura 3.2. Medidas de la calificación del sector como globalmente en declive	128
Figura 3.3. Consumo total de alimentos en España, resumen por clases CNAE, en Kg/litros/unidades y per cápita, 2000 a 2010	132
Figura 3.4. Detalle por alimento de la evolución del consumo per cápita. Intervalos temporales.	133
Figura 3.5. Evolución del PIB y de la facturación neta de la industria alimentaria	135
Figura 3.6. Índice de producción industrial. Total e industria de alimentación y bebidas	136
Figura 3.7. Evolución de la cifra de negocios por sectores de la industria alimentaria.....	137
Figura 3.8. Selección del ámbito de estudio. Sectores y negocios en declive.....	138
Figura 3.9. Estructura y contenido del cuestionario	142
Figura 3.10. Universo y muestra de la investigación. Tasa de respuesta	144
Figura 3.11. Muestra final de la investigación, por sector y tamaño de empresa.....	145

Figura 3.12. Muestra de la variable Resultados.....	146
Figura 3.13. Diferencias entre muestra completa y variable Resultados	146
Figura 3.14. Detalle por sectores y negocios de valores de variables: TD y RD2.....	156
Figura 3.15. Variables que describen los atributos de la Demanda: favorable o desfavorable.....	157
Figura 3.16. Descriptivos y Correlaciones bilaterales. Atributos de la Demanda	160
Figura 3.17. Interpretación gráfica de la dimensión atributos de la Demanda	163
Figura 3.18. Clasificación por sector CNAE, dimensión atributos de la Demanda.....	164
Figura 3.19. Cuotas de mercado y crecimiento en valor por clase CNAE	168
Figura 3.20. Variables de diferenciación, medias por negocio.....	171
Figura 3.21. Variables de poder de cliente y proveedor, medias por negocio	174
Figura 3.22. Ratios de concentración y asimetría por sectores y negocios.....	177
Figura 3.23. Variables de rivalidad competitiva, medias por negocio.....	178
Figura 3.24. Variables de barreras de salida económicas, medias por negocio	182
Figura 3.25. Variables que describen la estructura de la Industria: hospitalaria u hostil.....	183
Figura 3.26. Descriptivos y Correlaciones bilaterales. Variables de la dimensión estructura de la Industria	187
Figura 3.27. Representación gráfica de los grupos de Industria	191
Figura 3.28. Adscripción de los casos a conglomerados según sector CNAE.....	192
Figura 3.29. Clasificación de sectores según atributos de eemanda e industria	192
Figura 3.30. Construcción de la dimensión Entorno por sectores	193
Figura 3.31. Valores de las variables de fortaleza competitiva	197
Figura 3.32. Variables recursos tangibles: valores discretos y categóricos	203
Figura 3.33. Variables habilidades comerciales: valores discretos y categóricos.....	208
Figura 3.34. Variables habilidades I+D: valores discretos y categóricos	209
Figura 3.35. Variables habilidades de Producción: valores discretos y categóricos.....	211
Figura 3.36. Variables que describen la posición competitiva de la Empresa.....	212
Figura 3.37. Descriptivos y Correlaciones bilaterales. Variables de la posición competitiva de la Empresa.....	219
Figura 3.38. Solución de tres conglomerados. Posición competitiva de la Empresa.....	221
Figura 3.39. Contraste ANOVA. Posición competitiva de la Empresa	222
Figura 3.40. Solución clúster de la variable de control Requerimientos	227
Figura 3.41. Variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos	228
Figura 3.42. Variable OE. Recuento final por unidad de negocio (n=310) y empresas (n=265).....	233
Figura 3.43. Estrategia competitiva del negocio. Ítemes y construcción de las escalas aditivas	234
Figura 3.44. Medidas del Resultado de la empresa	243

CAPÍTULO 4

Figura 4.1. Opción Estratégica Implantada y Opción Estratégica Prescrita.....	248
Figura 4.2. Clasificación Empresa _{SOEP} - Empresa _{NSOEP}	249
Figura 4.3 Estadísticos de relación entre Empresa _{SOEP-NSOEP} con factores Entorno y Empresa	252
Figura 4.4. Contraste de la hipótesis 1 = Liderazgo para Empresa en posición competitiva Fuerte en entorno Favorable	263
Figura 4.5. Contraste ANOVA de diferencia según opción estratégica. Subhipótesis 2.b.....	266
Figura 4.6. Análisis complementario hipótesis 2 = empresa en posición competitiva Fuerte en entorno Desfavorable, según OE implantada	269
Figura 4.7. Contraste de la hipótesis 3 = Nicho para empresa en posición competitiva Intermedia en entorno Favorable	274
Figura 4.8. Contraste de la hipótesis 4 = Cosecha y Salida para empresa en posición competitiva Intermedia en entorno Desfavorable.....	279
Figura 4.9. Diferencia de medias marginales en variable valor añadido (VA). Subhipótesis 5.b	282
Figura 4.10. Diferencia de medias marginales en variable ROA. Subhipótesis 5.c	283
Figura 4.11. Contraste de la hipótesis 5 reformulada. Diferencia entre opciones para empresa en posición competitiva Débil en entorno Favorable	285
Figura 4.12. Efecto de la variable de control Requerimientos en los MLG multifactoriales. Subhipótesis 6.c	288
Figura 4.13. Efecto del nivel de Requerimientos en la variable ROA. Subhipótesis 6.c	289
Figura 4.14. Contraste de la hipótesis 6 = Salida para empresa en posición competitiva Débil en entorno Desfavorable	290
Figura 4.15. Análisis complementario contraste de hipótesis. Total de la muestra.....	293
Figura 4.16. Contraste DSH de Tukey. Efecto de la variable de control Tamaño en Resultado.....	294
Figura 4.17. Resumen del contraste de hipótesis del Modelo de Resultado en el Declive.....	305

CAPITULO 5

Figura 5.1. Los modelos del ciclo de vida de la industria: propuesta de síntesis	311
Figura 5.2. Resultado del contraste de hipótesis del modelo.....	317
Figura 5.3. Modelo propuesto de Opciones Estratégicas para el Declive	323
Figura 5.4. Evolución posible de la industria en madurez y declive	326

RESUMEN

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA COMPETIR EN MERCADOS EN DECLIVE: Una aplicación al mercado español de alimentación y bebidas

INTRODUCCION Y OBJETIVOS

El tópico de estrategias competitivas en la fase de declive estudia el entorno y las acciones a implantar cuando la demanda del producto de la empresa se agota. Estos modelos pueden aportar conocimiento relevante ante el decrecimiento de la demanda en industrias significativas para el tejido económico. Ahora bien, estos modelos carecen de revisión reciente, de modo que la pregunta de investigación se cuestiona si

**¿Son los modelos teóricos de comportamiento y resultado en el declive una
guía de decisión de la estrategia competitiva adecuada, en el contexto actual
de entorno y de empresa?**

Dar respuesta a esta pregunta constituye el objetivo de esta investigación. Para ello y en primer lugar, revisaremos el marco configurativo (*framework*) de la estructura de entorno y posición de la empresa, que es la guía para la elección de la acción estratégica (permanecer o salir). En segundo lugar, nos preguntaremos si las estrategias competitivas recomendadas por el modelo (*model*), liderazgo, nicho, cosecha y salida, son las que mejor resultado proporcionan a las empresas.

Ahora bien, a causa del tiempo transcurrido desde su formulación y tras incorporar otras aportaciones, es posible que encontremos evidencia de que el modelo debe revisarse, en parte o en su totalidad. Como pregunta alternativa de investigación planteamos la posibilidad de inducir a través de los resultados de la investigación un nuevo modelo teórico que ajuste mejor con el contexto actual.

MARCO TEORICO Y MODELO

El marco teórico de esta investigación parte de una aproximación holística, inspirada en el continuo estratégico (SCP) del análisis estructural. El modelo del ciclo de vida explica el efecto del dinamismo de la industria en el resultado de las empresas. Las prescripciones del ciclo de vida tradicional para la fase de declive, cosechar y salir del negocio, son contestadas por Harrigan (1980, 1988) que formula dos proposiciones: declive no es sinónimo de descomposición, y las empresas permanecerán o saldrán según su diagnóstico del entorno y de su posición competitiva. La propuesta de modelo teórico se inspira en sus aportaciones, y tiene en

cuenta el marco configurativo, calificación del entorno y posición competitiva de la empresa. De acuerdo a la posición, el modelo propone a la empresa alternativas estratégicas para permanecer, buscando el liderazgo o enfocada en un nicho, o para salir tras cosecha o desinversión ($S \rightarrow C$). Las hipótesis que desarrollan el modelo de comportamiento y resultado ($C \rightarrow P$) postulan que las empresas seguidoras (Empresa_{SOEP}) obtendrán mejores resultados que las no seguidoras (Empresa_{NSOEP}).

METODOLOGIA Y CONTRASTE EMPIRICO

El ámbito de contraste del modelo es la industria de alimentación y bebidas, en el mercado doméstico español. A través del consumo (MAGRAMA), identificamos nueve negocios en situación de declive entre los años 2000 y 2010 con una población de 2.368 empresas, que es el origen de nuestra muestra, constituida por 265 empresas. La metodología empírica construye el marco configurativo de dimensiones de entorno y empresa. La variable explicativa es la estrategia (C) y la variable dependiente el resultado (P).

El método de contraste de hipótesis ha consistido en la aplicación de un modelo lineal general a los seis grupos de Empresa_{SOEP}, Empresa_{NSOEP} de la opción estratégica recomendada por el modelo, para cada una de las hipótesis. Los resultados se han confirmado con análisis complementarios de diferencia de muestras, ANOVA y otros, amén de examen de descriptivos.

RESULTADOS

El resultado del contraste de hipótesis confirma la primera parte de la proposición general, respecto a la influencia del marco configurativo (S) en la conducta (C), pero rechaza que dos de las seis hipótesis que postulan que seguir la conducta prescrita asegure el mejor desempeño (P). Dos hipótesis se confirman y otras dos no se han podido confirmar al ser la totalidad. Respondemos a la pregunta de investigación que los modelos teóricos de comportamiento y resultado en el declive no son una guía de decisión de la estrategia competitiva adecuada, en el contexto actual de entorno y empresa.

CONCLUSIONES

En primer lugar, la revisión del marco teórico del declive propone contemplar en la industria, de acuerdo a las propuestas de la literatura precedente y a los resultados de esta investigación, la existencia entre las fases clásicas de madurez y declive, de las fases de madurez estancada y madurez en declive, en las que la actividad de las empresas y las características del entorno darán lugar a una fase de renacimiento de la industria, o al definitivo declive.

Asimismo, concluimos que el método de análisis del declive propuesto por el análisis estructural es una plataforma adecuada para el estudio del declive.

De acuerdo al contraste empírico, las hipótesis del modelo teórico de esta investigación no ajustan al contexto actual de entorno y empresa. Formulamos, por tanto, el modelo inductivo de conducta estratégica que propone la respuesta a la pregunta alternativa. Este modelo contempla, con base en el modelo teórico propuesto por el análisis estructural, la existencia en la industria de las fases de madurez, madurez estancada, madurez en declive y declive o renacimiento del negocio. Las alternativas estratégicas que se proponen a la empresa se postulan desde la calificación del entorno, y a la habilidad de la empresa para construir diferenciación, si bien la eficiencia es una necesidad. El modelo postula la colaboración, cooperación y cocreación para minorar la tensión competitiva. Como sugerencias a la empresa, apoyar el emprendimiento, la exploración y la internacionalización. Las aportaciones a la investigación académica incluyen el desarrollo empírico de las dimensiones del marco configurativo, la propuesta de escalas para identificar las estrategias de nicho, cosecha, salida y poder de mercado, y la variable requerimientos. Como líneas futuras, planteamos validar el modelo de forma empírica con metodologías híbridas y extender la metodología a otras industrias.

SUMMARY

STRATEGIC ALTERNATIVES TO COMPETE IN MARKETS FACING DECLINE

An application in the Spanish food and beverages industry

INTRODUCTION AND OBJECTIVES

Decline is the last phase of industry evolution, according to the traditional model of industry life cycle. Management of decline has been rarely reviewed since Harrigan (1980a) and Porter (1980) set the principles of the analytical framework and the conduct model to outperform in decline. However, decline identification methodology and strategic options formulation can be an answer to the challenges of present industrial sectors. Therefore, our initial research question has to deal with a sound revision of decline management models:

Are the theoretical models to behave in decline still valid as principles to choose the competitive strategy, in the present context of environment and companies?

The answer of this research question is the objective of thar research. To do that, we question whether or not the framework to identify and qualify environment, company's competitive position and the model that recommends the strategic options, can be a foundation stone to keep on, or if it is necessary to start a completely new approach. However, it is possible that we find evidences that the model has to be reviewed, totally or partially; therefore, we bring an additional objective, that is to postulate, if necessary, an alternative model.

THEORETICAL FRAMEWORK AND MODEL

Industry life cycle considers changes in industry as a consequence of product evolution and changes in customer's usages and attitudes. The literature on decline stresses the relevance of this phase and empirically rejected the strategic options recommended by the ILC traditional view -harvesting and exiting-, as they found evidence of profitable companies that stay in declining industries. Research on decline is heavily influenced by Harrigan's (1980a,b; 1988) effort to systematize her findings and enrich them with contributions from other authors. In our view, her main contribution is that a company decision can be either stay or exit. Decline does not mean, necessarily, the collapse and death of an industry, although sometimes it happens and the best movement is a quick divestment.

In accordance with Porter (1991), models are developed into frameworks of internal and external relations. Therefore, in order to assess whether or not the strategic options proposed (in

the model) are still valid, we have to understand the framework as well as the relation of the factors in the framework with the strategic option. We rely in the $S \rightarrow C$ part of the SCP (Structure, conduct, performance) Bain-Mason paradigm.

Once this relation is set, the model of behaviour suggests that choosing the prescribed action will give better returns. Companies that follow the prescribed option (FOPO) will reach better results than companies that do not (NFPO). We are in the $C \rightarrow P$ part of the SCP. To prove the validity of these prescriptions in the current context, a group of six hypotheses propose the superiority on performance for followers of the prescribed option (FOPO's)..

METHODOLOGY

Indicators of decline, coming from previous research identify nine groups of food and beverages within the Spanish domestic market matching the definition for the period 2000-2010. We relied on public statistical data based on a panel of households' consumption (MAGRAMA). Once scope was set, We identify Structure (S) as a combination of environment (demand traits and industry's structure) from secondary data, and companies' competitive position, through a survey addressed to competitors in these nine segments. Final sample of 265 companies provided the information on competitive actions to set the variable Conduct (C). Results (P) come from registral data.

In terms of statistical contrast of hypotheses the statistical tool selected is a General Linear Model (GLM). GLM gives the statistical significance of the difference, in each single hypothesis, between FOPO's and NFPO's companies. Variables were reviewed and atypical data removed or transformed, resulting in a final sample of 229 companies. Additionally, difference of means and ANOVA confirmatory test refine the results of the contrast.

RESULTS AND DISCUSSION

It was found that Environment and Company's competitive position have significant effect in the classification of FOPO/NFPO companies. However, we cannot confirm the conduct \rightarrow performance model, as FOPO's are best performers than NFPO's only for two of the six possible hypotheses. Two of the six are rejected and two were not confirmed as the whole sample was FOPO's. Therefore, the answer to the research main question is that the theoretical model proposed in our research does not fit completely with the nowadays' context of environment and companies.

CONCLUSIONS

From the theoretical review we found that the stylized theoretical model of ILC offers a guide to study industry evolution. However, we propose to complete the traditional stages of maturity and with the intermediate phases of *dematurity* (stagnation, petrified demand) and declining maturity, where companies actions and environment development will either result in decline or in the starting point of a new cycle. We also understand that structural analysis is a valid tool to define and identify the traits of decline.

While method and framework are still valid, the model has been challenged. To answer the alternative research question, we propose an inductive mode, builded in structural analysis framework, including the phases of dematurity and declining maturity. In our model, differentiation traits take a singular role. Company's abilities to differentiate are the key trigger to orientate strategic posture and activities. However, efficiency is a must in decline.

In our model, colaboration, cooperation and cocreation are necessary to soften rivalry and to improve profitability. From a practitioner point of view, this research contributes with tools to analyze environment and recommends, in order to stay and outperform in decline, to foster entrepreneurship orientation and encourage exploration of new opportunities. From an academic point of view, we point out the development of the framework dimensions and the identification of competitive strategies, scarce in previous research, as niche or harvesting. As research futures lines, in addition to empirical validation of the inductive model, we plan to extend analysis to other consumer goods industries.

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

“Todas las grandes industrias fueron, una vez, industrias crecientes. Pero algunos de los que cabalaron entusiastas sobre la ola del crecimiento se encuentran ahora en la sombra del declive” (Theodore Levitt, 2004)

El campo de estudio de la dirección estratégica nos acerca al análisis de las acciones, diseñadas y ejecutadas por los directivos en representación de los propietarios, que implican uso de recursos para mejorar el desempeño de las empresas en su entorno (Nag, Hambrick y Chen, 2007). Rumelt (2011:6) señala que una buena estrategia ha de contener, además de un diagnóstico clarividente del contexto en el que compite y de la combinación, idiosincrática a cada empresa, del conjunto de recursos y capacidades que fundamenta su ventaja competitiva (Peteraf y Barney, 2003), un conjunto de políticas que dirigen y vertebran la puesta en práctica de acciones coherentes. El objetivo de una empresa tiene mucho que ver con los deseos (*dreams*) que la inspiran y su estrategia, con el talento que los soporta (Bartlett y Ghoshal, 2002).

La investigación en dirección estratégica examina la empresa y su contexto aportando visiones integradoras de las actividades de emprendedores, líderes empresariales, reguladores y demás grupos de interés, para adaptarse a las exigencias de nuestro tiempo (McGahan, Zelner y Barney, 2013) y explicar el desempeño a largo plazo (Teece, 2014a). En este trabajo analizamos la situación de las empresas que compiten en mercados con demandas en declive en un contexto económico dominado por la pérdida de crecimiento en producción industrial y en empleo (Dunn, 2012), la falta de financiación pública y privada, y por la ausencia de renovación que supone el abandono de políticas activas de innovación o productividad (Vives, 2013; Bloom, 2014:153). Las empresas se encuentran sin recursos para afrontar la necesidad de cambiar o desaparecer (Gans, 2009), en un escenario en el que las brumas de la recesión cubren el espacio económico (Halmai y Vásáry, 2010). Los cambios influyen en el comportamiento de las empresas, afectando a la rivalidad y a la incertidumbre en la toma de decisiones (Harrigan y Porter, 1983), y a su vez en las dinámicas de estabilidad de la industria (McGahan, 2004a).

Se puede argumentar que el entorno actual es consecuencia de la crisis económica y financiera que ha afectado de forma notable al empleo, la producción y el consumo, y que el declive en la demanda y la producción se recuperará con el tiempo (IMF, 2014). Esto es cierto en parte, pero no es menos cierto que, pese a la recuperación de los indicadores macroeconómicos en las economías occidentales, consumo privado y empleo están aún por debajo de las cifras anteriores al *shock* (Dustmann, Fitzenberger, Schönberg y Spitz-Oener, 2014; Christensen y van

Bever, 2014), y el escenario es todavía más incierto para las economías del sur de Europa (Vives, 2013; Kaytaz y Gul, 2014; Prisecaru, 2014). En España, el consumo privado está en 2014 en el nivel del año 2000 y la industria manufacturera muestra un descenso dramático, tanto en ventas (de 514.000 millones de euros en 2008 a 444.400 millones de euros en 2013) como en empleo (de 4.350 millones de horas de trabajo en 2008 a 3.320 en 2013; las cifras provienen de la Encuesta de Actividades Industriales -EIAE- del Instituto Nacional de Estadística -INE-). El escenario de alto desempleo, desigualdad creciente, endeudamiento y fragilidad de las economías familiares, junto a la incertidumbre de la recuperación de la economía mundial, auguran un crecimiento moderado durante el resto de la década (IMF, 2014).

La acumulación de conocimiento en la investigación en dirección estratégica permite proponer modelos de comportamiento (*models*) dentro de marcos (*frameworks*) de relaciones internas y externas que normalicen la conducta y faciliten la elección estratégica (Porter, 1991). El estudio del ciclo de vida de la industria (ILC) facilita un modelo para incorporar al análisis competitivo del marco en el que opera la empresa el dinamismo del entorno (Miles, Snow y Sharfman, 1993). Conocer en qué fase está la industria explica parte del resultado empresarial (Karniouchina, Carson, Short y Ketchen, 2013). En su versión tradicional, el modelo del ciclo de vida describe el atractivo de la industria en la fase de madurez y declive de forma similar al escenario actual de falta de atractivo por reducción de los ingresos, pérdida de clientes, caída de los márgenes, mayor rivalidad competitiva, aumento del poder de clientes y proveedores y, como consecuencia, pérdida de empresas (Hax y Majluf, 1984). Desde esta perspectiva, la crisis puede aparecer como la discontinuidad puntual que acelera las dinámicas de cambio (McGahan, 2004b) y provoca la repentina reducción en el tamaño del segmento (Zammuto y Cameron, 1985), que precipita la aparición de la fase de declive, con su corolario de decrecimiento, pérdida de rentabilidad y deterioro del atractivo de la industria.

El estudio del declive puede aportar un marco y un modelo para comprender el contexto en el que la demanda se estanca o decrece, y ofrecer alternativas a la empresa desde la dirección estratégica. Estudiar la fase final del ciclo de vida supone entender cómo y porqué se agota el crecimiento de una industria, pues sus efectos son conocidos: estancamiento de la demanda (Harrigan, 1980a; McGrath, 2010), menor prodigalidad (Dess y Beard, 1984) que castiga la falta de crecimiento (Christensen y van Bever, 2014). El resultado sufre y la rentabilidad se erosiona, se agudiza la rivalidad, aumenta la incertidumbre, los recursos se reducen (Miles, Snow y Sharfman, 1993; Gans, 2009; Lueg y Genadiev, 2014). Aunque la incertidumbre del entorno se asume como una condición permanente de la gestión (Mellewigt, Madhok, Weller, Keyhani y

König, 2015), el declive de la demanda supone para la empresa un reto complejo, que requiere reconocimiento y diagnóstico (Harrigan, 1988) y también acción (Bingham, Eisenhardt y Furr, 2011). Los directivos actúan bajo presión, urgencia, falta de orientación en la postura estratégica (Henderson, 2008) y falta de apoyo institucional (Bloom, 2014).

A pesar de que el estudio del declive puede proporcionar este marco de referencia y ese modelo de actuación frente a mercados estancados, carece, en nuestra opinión, de una visión integradora de las aportaciones fundacionales, sustancialmente Harrigan (1980a,b, 1988) con la investigación empírica y las distintas aproximaciones que, desde otras perspectivas, han enriquecido la disciplina (Cameron y Zammuto, 1983; Baden-Fuller y Stopford, 1992; Miles et al., 1993; Martin y Eisenhardt, 2004; McGahan, 2004a,b). Entendemos que, para que el modelo de comportamiento sugerido a la empresa que se enfrenta a demandas en declive proporcione respuestas, es necesaria una visión revisada y global del estado del arte. En esta tarea de revisión juega un papel relevante estudiar el conocimiento establecido a la luz del contexto actual. A continuación detallamos el planteamiento general y la pregunta de esta investigación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El modelo del ciclo de vida facilita un marco de análisis para entender y valorar el efecto del dinamismo de la industria en el resultado de las empresas (Grant, 2010; Karniouchina, Carson, Ketchen y Combs, 2013). En su formulación clásica, el modelo del ciclo de vida precede al planteamiento, en los años ochenta por la escuela de Harvard y en particular por Kathryn R. Harrigan (1980a,b, 1988), de un modelo de conducta para empresas con demandas en declive. Las prescripciones del ciclo de vida tradicional para la fase de declive, cosechar y salir del negocio, son contestadas por Harrigan (1980a,b, 1988) que formula dos proposiciones: la industria en declive no siempre está abocada a desaparecer y las empresas permanecerán o saldrán (*fight or flea*, Harrigan, 1988) de acuerdo al diagnóstico del entorno y de su posición competitiva. En esta investigación abordamos el estudio del declive desde una visión holística, que toma del continuo propio de la nueva economía industrial Estructura→Conducta→Desempeño (*Structure, conduct, performance*, SCP), el método de análisis parsimonioso y detallado que entendemos necesario, aportando una visión global. Esta visión global supone una novedad respecto a la mayoría de la literatura empírica del declive, que se ha centrado en comprobar en determinados sectores o geografías la validez de las recomendaciones postuladas por el modelo del análisis estructural y no tanto en revisar y renovar sus propuestas respecto al contexto de entorno y empresa en que esa conducta tiene lugar. Una vez comprendidas y

asimiladas las aportaciones, estaremos en condiciones de deliberar sobre su vigencia. Nuestra pregunta inicial de investigación se cuestiona si

¿Son los modelos teóricos de comportamiento y resultado en el declive una guía de decisión de la estrategia competitiva adecuada, para el contexto actual de entorno y empresa?

La respuesta a esta pregunta supone, en primer lugar, revisar el marco configurativo (*framework*) de la estructura de entorno y posición de la empresa, que es la guía para la elección de la acción estratégica (permanecer o salir). En segundo lugar, preguntarnos si las estrategias competitivas recomendadas por el modelo (*model*), liderazgo, nicho, cosecha y salida (Porter, 1980) son las que mejor resultado proporcionan a las empresas. Ahora bien, a causa del tiempo transcurrido desde su formulación y tras incorporar otras aportaciones, es posible que encontremos evidencia de que el modelo debe revisarse, en parte o en su totalidad. En este caso, nos planteamos como pregunta alternativa de la investigación si

¿Es posible inducir, desde la investigación empírica y con la integración de la literatura del declive, un nuevo modelo teórico de comportamiento en el declive que ajuste al contexto actual de entorno y empresa?

En la respuesta a esta pregunta alternativa las proposiciones renovarán o refinarán, de forma inductiva, las propuestas del modelo del declive del análisis estructural. Ahora bien, las aportaciones han de ser modestas, a tenor del limitado ámbito y profundidad de este trabajo de investigación. Para abordar las respuestas, en la primera parte de la investigación analizamos los componentes del marco configurativo (*framework*) del modelo: entorno y posición competitiva de la empresa. El entorno se configura como favorable o desfavorable de acuerdo a los atributos de la demanda, y los rasgos de la industria, que la definen como hospitalaria u hostil. La posición competitiva de la empresa ante el declive proviene del escrutinio de las fortalezas con que cuenta, y los recursos y capacidades de que dispone, relativos a sus competidores. Esta mirada interna considera no sólo disponer de recursos y competencias superiores, sino que su aportación siga siendo fuente de ventaja competitiva, pues ésta puede haber dejado de ser relevante para el cliente en el declive. De acuerdo con el método propuesto por el análisis estructural, sólo tras de la evaluación del entorno y de la posición competitiva, podrá el modelo del declive (*model*) proponer a la empresa la conducta más adecuada para permanecer, o en su caso, salir.

Además de la revisión del marco en el que el declive tiene lugar, la respuesta sobre la vigencia del modelo respecto a la relación Conducta→Desempeño nos plantea estudiar sus

sugerencias respecto a la conducta estratégica. La literatura sobre estrategias competitivas muestra que es necesario mejorar la descripción de opciones como nicho o cosecha, centrales en los modelos de comportamiento en el declive y con escasa presencia en la literatura empírica (Thièrtart y Vivas, 1983; Dalgic y Leeuw, 1984; Leitner y Güldenbergh, 2010), al tiempo que reformula los descriptivos que identifican las estrategias puras de diferenciación (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008) o eficiencia en costes (Madhavaram y Hunt, 2008). El modelo del declive propone que determinadas conductas, que denominamos “prescritas”, proporcionan a la empresa que las sigue (*Empresa Seguidora de la Opción Estratégica Prescrita*, Empresa_{SOEP}), resultados mejores que a las empresas que no la siguen (*Empresa No Seguidora de la Opción Estratégica Prescrita*, Empresa_{NSOEP}). El modelo teórico de esta investigación recoge estas relaciones a través de una hipótesis general de comportamiento y resultado:

Resultado Empresa_{SOEP} > Resultado Empresa_{NSOEP}
--

Como ámbito de la investigación empírica proponemos la industria de alimentación y bebidas, en el mercado doméstico español. Elegimos como ámbito el mercado doméstico español al objeto de diferenciar con precisión el declive. El declive se produce por la caída de la demanda del producto, que es menos atractivo para el cliente de la industria (Levitt, 1965). La pérdida de ventas de la industria local, aun siendo dolorosa para las empresas, puede no ser sinónimo de declive, si es consecuencia de mejor oferta de competidores externos (McGahan, 2004a). En el caso de los alimentos es posible estudiar el declive desde la evolución de la demanda, a través del consumo en el hogar y extra doméstico (panel de consumo del MAGRAMA). La industria de alimentación y bebidas (clases CNAE 2009 10 y 11) es relevante en términos de aportación al producto interior bruto (PIB) y al empleo industrial, con una estructura de propiedad y tamaño de empresa similar al resto de la industria española. La industria de alimentación y bebidas es, además, variada en sectores, negocios y productos en distintas situaciones de crecimiento y prodigalidad. Esta elección evita la confusión entre coyuntura y fase del ciclo de vida, al proveer bienes de primera necesidad (Oster, 1999; Grant, 2010). Por último, el ámbito del mercado español añadirá conocimiento al estudio del efecto del estancamiento del crecimiento en nuestro país, que cuenta con escasas aportaciones (Roca y Bou, 2007). La elección cubre asimismo la ambición personal de la doctoranda de combinar su experiencia laboral en la industria de gran consumo, con los modelos teóricos que desde la dirección estratégica estudian, sistematizan y proponen a los directivos estrategias competitivas.

RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Además del interés en la renovación de los postulados del modelo, entendemos que el tópico es relevante de acuerdo a la situación de la industria española. El declive no es una coyuntura: es fruto de una situación en la que la prospección de demanda adicional (nuevos usos, nuevos segmentos de consumidores) se agota y las empresas se ven abocadas a elegir opciones calificadas, no sin cierto dramatismo, como de final de partida (Harrigan y Porter, 1983; Ghemawat y Nalebuff, 1985). Las opciones que se proponen para los negocios en declive desde la visión tradicional del ciclo de vida se resumen en una salida más o menos rápida del sector: cosechar, desinvertir y salir. Sin embargo, la realidad del empleo y la compleja relación que muchos de estos negocios tienen dentro de la posición estratégica de las compañías, hacen que las empresas no puedan aplicar de forma lineal estas recomendaciones (Sánchez, Guerras y Forcadell, 2015), pero tampoco permanecer a toda costa empeorando tanto su propio resultado como el de la industria (Jendges, 1994). La respuesta de la política económica de los gobiernos en forma de subsidios y ayudas a las empresas con problemas, no contribuye a mejorar la eficiencia (King, 1982; Scott, 1982) y supone un freno a las ventajas que la globalización y la internacionalización podría aportar desde el punto de vista de la mejor satisfacción de la demanda (Stiglitz, 2006; Ghemawat, 2007) y el mejor aprovechamiento de las capacidades de la empresa (Teece, 2014a:13). De otro lado, la confluencia en estos últimos años de la volatilidad internacional, la creciente complejidad de los negocios y la ambigüedad entre causas y efectos (Bloom, 2014), hace que las empresas se adapten a competir con “ventajas transitorias” puesto que el sostenimiento y la inimitabilidad de las fuentes de la ventaja competitiva se erosionan con mayor rapidez (McGrath, 2010). En esta tesitura, pensamos que la revisión de estas recomendaciones puede aportar a los directivos esas guías de acción, reclamadas por Rumelt (2011) para que su única reacción no sea “retorcerse las manos” (Bennett y Lemoine, 2014:311).

Por tanto consideramos que el tópico es de interés y esperamos de esta investigación que aporte una revisión y puesta al día del estado del arte. Analizar, diagnosticar, elegir e implantar la o las opciones estratégicas disponibles supone para la empresa, en la fase de declive, una decisión crítica por cuanto los errores pueden poner en cuestión, no sólo la viabilidad de la unidad de negocio, sino la salud de la empresa, suponiendo para sus directivos una elección compleja, en situaciones de alta incertidumbre, y con tiempo limitado para su decisión e implantación.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para dar respuesta a los objetivos y a la pregunta de investigación, esta tesis doctoral sigue la siguiente estructura.

El Capítulo 1 presenta en su primer epígrafe una breve revisión del origen del beneficio empresarial según la aproximación de la escuela de la nueva economía industrial y de la visión de recursos y capacidades. A continuación exponemos el modelo del ciclo de vida de la industria y su aportación a la visión de su evolución y el efecto del dinamismo del entorno en el resultado empresarial. El impacto de la fase del ciclo de vida en los factores de la industria se revisa en cuanto al comportamiento de la demanda (clientes), rentabilidad y cambios en la posición competitiva respecto a producto, actitud de proveedores, clientes y competidores. El capítulo se completa con las opciones estratégicas que se sugieren para cada una de las fases.

El Capítulo 2 explora la fase de declive a través de la literatura que, de manera dedicada o desde un enfoque más general, ha estudiado los efectos que la caída sostenida de la demanda, el cambio en las fuerzas relativas a competidores, clientes y proveedores y la existencia de barreras de salida económicas y estratégicas, tienen en la conducta de la empresa. En el modelo de comportamiento propio del análisis estructural, propuesto por Harrigan (1980a,b, 1988) y Harrigan y Porter (1983) la conducta de la empresa responde al entorno, pero también a la elección que para el negocio en cuestión, hacen los directivos de la empresa afectada por la situación de declive. Esta elección tiene que ver con una postura estratégica inicial: permanecer o salir. El segundo y tercer epígrafes describen el marco configurativo del comportamiento en el declive (*framework*) revisando en profundidad sus dos dimensiones, entorno y empresa. Una vez descrito, formulamos la propuesta de modelización (*model*) entre la conducta estratégica prescrita y el resultado, síntesis de la literatura previa. El modelo teórico de comportamiento y resultado es la base para responder a la pregunta inicial de investigación, a través de una proposición general y seis hipótesis, que reflejan que elegir la conducta estratégica propuesta, de acuerdo a las posiciones del marco configurativo, redundará en un mejor resultado.

El Capítulo 3 expone la metodología para dar respuesta a la pregunta de investigación. La aplicación de indicadores experimentados en investigación precedente, señala nueve sectores y negocios en el mercado doméstico de alimentación y bebidas, en situación objetiva de declive en el periodo 2000 a 2010, que forman el ámbito de nuestra investigación empírica. A continuación exponemos las fuentes de datos de la investigación, bases de datos públicas y una muestra de empresas, a las que se ha administrado un cuestionario. Posteriormente, las dos dimensiones del

marco configurativo, entorno del declive (atributos de la demanda y estructura de la industria) y posición competitiva de la empresa, se describen de manera deductiva a través de la formulación de variables, indicadores y medidas de los atributos que las califican en tipologías de entorno favorable o desfavorable, posición competitiva de la empresa fuerte, intermedia o débil. La variable opción estratégica se construye con escalas aditivas de declarativos, valoradas por los directivos de acuerdo a la práctica de su empresa. Para completar el análisis proponemos tres variables de control, tamaño, sector y requerimientos. La variable requerimientos incorpora la presencia de los rasgos que elevan la altura de las barreras estratégicas a la salida. Por último, el epígrafe cuarto presenta la variable dependiente del modelo, el resultado de la empresa en el declive. El resultado se construye con información registral, y se traduce en indicadores múltiples, para medir tanto el desempeño, como el resultado económico y financiero.

El Capítulo 4 contiene el contraste empírico del modelo de comportamiento y resultado en el declive. En el primer epígrafe clasificamos a las empresas, de acuerdo a su elección estratégica, esto es, si siguen o no siguen la opción estratégica prescrita por el modelo. Esta clasificación señala la relación entre el marco configurativo y la elección de la conducta estratégica. En el segundo epígrafe presentamos la técnica estadística propuesta para el contraste empírico. De acuerdo a la misma, transformamos las variables y depuramos las observaciones, para realizar posteriormente, en el tercer epígrafe, el contraste detallado de las hipótesis y subhipótesis que desarrollan el modelo. Los resultados se exponen de forma individual para cada una de ellas, y se confirma o no su aceptación. El epígrafe cuarto contiene la discusión de los resultados a la luz de los propios datos y de la interpretación de los mismos de acuerdo con la literatura precedente.

Por último, el Capítulo 5 presenta las conclusiones que podemos extraer de esta investigación. Revisamos las aportaciones, fruto de la revisión del estado del arte, entre las que proponemos una aproximación inductiva a un nuevo modelo de comportamiento y resultado en el declive, de acuerdo a los hallazgos del contraste empírico del modelo anterior. Contiene asimismo las limitaciones y las líneas futuras de investigación a seguir para ampliar y mejorar su contribución, así como sugerencias para la práctica de directivos e instituciones.

El Anexo de datos recoge el cuestionario y aporta detalles de la información recopilada durante el avance de este trabajo de investigación y la Bibliografía los documentos consultados.

CAPÍTULO 1

EL EFECTO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA EN EL RESULTADO EMPRESARIAL

“Entender la evolución de la industria nos ayuda a identificar y explotar las oportunidades de ventaja competitiva” (Grant, 2010:270)

El objetivo de este capítulo es revisar el efecto que la posición en que la industria se sitúa dentro del ciclo de vida tiene en el resultado empresarial. En primer lugar, nos preguntamos por la fuente de este resultado. Esta es una cuestión viva a la que la literatura en dirección estratégica se aproxima por varias vías. Revisitamos de forma sucinta las dos aproximaciones troncales que han identificado las causas en la industria, nueva economía industrial y, en la empresa, visión de recursos y capacidades. Esta revisión se acompaña de una síntesis de visiones sobre la necesaria confluencia de ambos enfoques a la hora de estudiar la rentabilidad empresarial.

El atractivo de una industria radica en su capacidad de aportar a las empresas crecimiento y rentabilidad. Desde el enfoque del ciclo de vida estudiamos el efecto de los cambios evolutivos en los factores de la industria sobre el resultado empresarial. La literatura que se ha interesado por este tópico contempla las distintas causas que pueden provocar un cambio en el devenir de la industria y el salto entre fases, y las consecuencias que para industria y competidores pueden anticiparse de cada escenario. La revisión de la literatura culmina en una descripción del comportamiento de los factores de la industria que ayuda, no sólo a identificar la fase del ciclo de vida y sus consecuencias en el resultado, sino también a interpretar qué conductas estratégicas se recomiendan a la empresa para obtener el máximo rendimiento de sus actividades. El capítulo finaliza con un resumen de estas recomendaciones, desde la aportación de distintos autores.

1.1. LAS FUENTES DEL RESULTADO EMPRESARIAL

“El éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una posición competitiva, que le conduce a resultados financieros superiores y sostenibles” (Porter, 1991:96)

De acuerdo con el planteamiento original de Coase (1937), la empresa existe porque mejora al mercado en la coordinación de la producción, al facilitar un puente entre el mercado de factores y el de productos. Al intermediar entre productores y clientes, entendemos que para la empresa debe existir un pago (beneficio) que es el resultado de esta intermediación. En caso de competencia perfecta, iguala al precio de mercado, de modo que no existe resultado superior para ninguna de ellas. Por tanto, para obtener un beneficio o resultado económico superior, la empresa debe provocar una imperfección en la competencia, bien desde el mercado de los factores, a los que accede en una posición de privilegio, o bien en el mercado de los productos, ofreciendo al mercado una diferenciación vía características del mismo, o propiciando una posición de poder de mercado al ser el vendedor único o dominante. El beneficio es el objetivo de la empresa y su garantía de subsistencia (Altman, 1968; Bercovitz y Mitchell, 2007).

Conocer cómo llega la empresa a disfrutar de esta posición ventajosa supone tener en cuenta sus condiciones de partida -reputación, habilidades y localizaciones preexistentes-, los negocios en los que compite y la forma en que lo hace, es decir, cómo configura sus actividades (Cuervo, 1999). La posición competitiva o conjunto de posiciones es, en última instancia, una construcción única que refleja las circunstancias particulares de cada empresa (Porter, 1980:55). En el origen del beneficio empresarial está, pues, la forma en que la empresa rompe la competencia perfecta, a través de estrategias diversas con las que consigue una posición competitiva ventajosa. Esta posición, o ventaja competitiva, es consecuencia de estrategias que explotan sus fuerzas internas y neutralizan las amenazas externas (Barney, 1991:99).

A pesar de ser una cuestión fundamental para la investigación en estrategia, el origen de la ventaja competitiva carece de respuesta precisa (Cockburn, Henderson y Stern, 2000:1123). La investigación en dirección estratégica estudia su construcción de acuerdo con el potencial impacto de tres influencias que la afectan: en primer lugar, el cuadro macroeconómico general; en segundo lugar, los factores del sector en que la empresa compite y, en tercer lugar, factores empresariales que explican por qué dentro del mismo sector de actividad unas empresas

consiguen mejores resultados que otras (McGahan, 1999a). Madhok y Marques (2014) añaden a las ventajas de posición (en la industria) y posesión (de recursos), las ventajas de acción (*action based perspective*) con las que la empresa aporta valor a su cliente. El incremento de la tensión competitiva hace que, en el contexto actual, las ventajas competitivas sean transitorias (*transient*; McGrath, 2010). La defensa de la ventaja competitiva requiere que la empresa eleve barreras por rapidez y excelencia en la ejecución y que explote su capacidad emprendedora (Rumelt, 2011).

El efecto industria se construye desde la posición de la empresa en la industria. El poder de mercado de la empresa es la fuente para influir en el precio, la calidad y la naturaleza de los productos, generando así rentas monopolísticas (chamberlinas). Este enfoque perfecciona la visión inicial de la estrategia de la empresa como el ajuste entre las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas de la industria (Black y Boal, 1994:131). La forma en que se construye la ventaja competitiva es la formulación e implantación de la opción estratégica genérica del negocio, que consiste en elegir el ámbito de competencia (mercado general o segmento en particular: nicho o enfoque), buscando una posición relativa de ventaja en costes o diferenciación de productos, procesos o servicios, que proporcione a la empresa poder de mercado (Porter, 1980:77).

Por su parte, la visión de la empresa enfatiza la cara interna y señala que la estructura de la industria refleja las distintas eficiencias de las empresas, que consiguen rentas ricardianas gracias a la posesión de recursos superiores escasos, que proporcionan rentas mayores que los recursos disponibles para el resto de los participantes en el sector (Rumelt, Schendel y Teece, 1991:7). Desde el enfoque de recursos y capacidades se entiende que el origen de la ventaja competitiva está tanto en la posesión de estos recursos, como en la habilidad de convertirlos en frenos para las amenazas y estímulos para las oportunidades que surgen en el escenario competitivo (Barney, 1991:106).

A pesar de reconocerse estas dos posiciones teóricas, la conclusión es que la ventaja competitiva se consigue cuando la empresa acompasa sus recursos y capacidades internas con los factores clave de la industria (Grant, 1991). Según esto, la capacidad de elección discrecional de la estrategia empresarial está sometida a la presión del entorno, general o sectorial (McGahan, 2004b), de forma que para construir una ventaja sólida y sostenible la empresa deberá combinar tanto los factores claves de éxito del sector como sus propias capacidades y recursos diferenciales (Teece, 2015). A continuación, revisamos los puntos clave de ambas aproximaciones.

1.1.1. Modelos de estrategia que enfatizan la explotación del poder de mercado

La nueva economía industrial sitúa el origen del resultado empresarial en la ventaja competitiva que proporciona la posición de la empresa en la industria: el tamaño, la eficiencia o el poder de mercado, son la imperfección en la competencia que procura ese resultado superior (Porter, 1980). Sus postulados se enmarcan en la línea de pensamiento de la escuela de organización industrial que formaliza, a través del llamado paradigma Bain/Mason (*Structure → Conduct → Performance*, SCP), un continuo en el que la estructura de la industria determina el comportamiento o conducta de la empresa. La conducta conjunta determina entonces el comportamiento colectivo de las empresas en el mercado y de ahí el resultado, definido de manera amplia, en el sentido económico del desempeño, como la asignación eficiente (rentabilidad), la eficiencia tecnológica (minimización de los costes) y la innovación.

Los factores de la industria son sistematizados por Porter (1983:176) sobre la base del paradigma SCP como un intento de “forjar un marco para la planificación estratégica que crece con sus raíces en la organización industrial”. La idea clave es el modelo de las cinco fuerzas competitivas, cuyo potencial colectivo determina la posibilidad de que las empresas en esa industria obtengan retornos de la inversión superiores al coste de oportunidad del capital. La estrategia empresarial es, dentro del modelo, la creación de una posición competitiva defendible ante las cinco fuerzas. La conducta es la elección de la empresa de variables clave como precio, publicidad, capacidad y calidad; aunque la estructura de la industria está hasta cierto punto definida por características exógenas tecnológicas o económicas, la estrategia puede romper estas restricciones.

En el marco de las fuerzas competitivas las rentas provienen de la capacidad que ciertas empresas tienen de levantar barreras tanto por el lado de los factores productivos como por el lado del consumo que provoquen la existencia de imperfecciones en el equilibrio competitivo (Teece, Pisano y Shuen, 1997:511). La industria en esta circunstancia es atractiva para la empresa que es capaz de identificar la ventaja competitiva que le da superioridad. Ahora bien, traducirla en valor y defenderla para que sea sostenible debe asegurar que 1.- el producto sea atractivo para el cliente y no exista amenaza de productos sustitutivos; 2.- no debe existir competencia pues contamos con poder de mercado, o está concertada, por lo que no existe amenaza de rivalidad de competidores, y 3.- los clientes y proveedores son más débiles y dependientes que la empresa, por lo que no existe amenaza en su poder de negociación.

Para la nueva economía industrial las diferencias de resultado entre empresas son consecuencia de la posición relativa en cuanto a poder de mercado: líderes y seguidores (Porter, 1974). Concentración, cuota de mercado, son definiciones aportadas para ilustrar el motivo fundamental de la diferencia en el rendimiento (Caves, Porter, Spence y Scott, 1980). Esta afirmación de que el tamaño relativo es la razón de la diferencia entre empresas es una de las principales críticas que se hacen a este enfoque. Aunque el análisis de la estructura de la industria es una herramienta poderosa para trazar el vínculo entre acción estratégica y resultado, no explica de forma suficiente cómo accede la empresa a la posición y se enfrenta a la realidad de diferencia de resultados entre distintas empresas de la misma industria (Cockburn et al., 2000:1126). La literatura normativa anima a imitar las prácticas de éxito, lo que debería redundar en una paridad competitiva sin espacio para resultados superiores (Mauri y Michaels, 1998:213).

Los modelos de estrategias que enfatizan el papel de la industria hacen suya esta crítica y aportan visiones complementarias: el análisis de grupos estratégicos (término acuñado por Michael Hunt, 1972, recogido por Hatten y Hatten, 1987) ayuda a comprender la diversidad al segmentar la industria en grupos de competidores cuyas acciones y resultados son relevantes para todos y cada uno de ellos (McGee y Thomas, 1986). La diferencia entre los distintos grupos de la industria explica por qué existen diferencias en la rentabilidad de las empresas más allá de las que proporciona el poder de mercado.

La aproximación al grupo estratégico aflora elementos como las barreras de movilidad que obstaculizan la entrada en el grupo, la rivalidad intragrupo e intergrupos, la distancia estratégica entre los distintos grupos (cómo de diferentes son las estrategias de cada grupo), la interdependencia de mercado y, finalmente, la habilidad de los directivos para hacer operativa la estrategia, que explican la rentabilidad de la empresa (Caves y Porter, 1977). El estudio de la industria a través de los grupos estratégicos proporciona un terreno común a la visión industria/empresa, ya que la industria puede verse como el conjunto de grupos de empresas que siguen estrategias similares ante las variables clave (Porter, 1979:215). Ahora bien, el concepto de grupos estratégicos está sujeto a controversia: mientras para una parte de la literatura, como

tales, no existen (Hatten y Hatten, 1987)¹, investigación empírica reciente ha sido capaz de aislar su efecto del “efecto industria” (Short, Ketchen, Palmer y Hult, 2007). De igual forma, el concepto de barrera de entrada se revisa (Demsetz, 1973) pues es la gestión interna de la empresa y su posición en la curva de experiencia la que determina que sea más o menos eficiente y permanezca o salga frente a competidores. En resumen, la actividad de la empresa tiene mayor importancia en el resultado que el previsto por el efecto industria.

Finalmente, respecto al análisis de la estructura de la industria a través del modelo de las fuerzas competitivas, conviene señalar que pierde parte de su valor en entornos de alta volatilidad como pueden ser aquellos sujetos a cambios profundos, por tecnología o demanda, en los que los recursos específicos de las empresas juegan un papel más relevante en la explicación de las rentas (Teece, 2014b).

1.1.2. Modelos de estrategias que enfatizan la eficiencia en el uso de los recursos y capacidades

La visión de recursos y capacidades propone que la formulación de la estrategia de la empresa debe basarse en la evaluación de sus recursos, capacidades y competencias clave, en términos de sostener la ventaja competitiva, que es la que genera rentas extraordinarias (Grant, 1991:115). La empresa se constituye como la unidad de análisis de la dirección estratégica (Penrose, 1959). Los recursos se combinan de forma que permitan desarrollar una actividad productiva concreta, que se denomina capacidad, de forma relativa superior a sus competidores. La base de la ventaja competitiva no está, por tanto, en la mera posesión de los recursos, sino en la acumulación y perfeccionamiento de los mismos y en el desarrollo que la empresa hace de sus capacidades. Este desarrollo particular es lo que permite alcanzar un resultado extraordinario. No

¹ Hatten y Hatten (1987) enfatizan que su construcción es un “artefacto analítico” útil para facilitar la abstracción y formular hipótesis (Porter, 1980:179). En cambio, Casares (2002) muestra el poder ejercido cuando un grupo estratégico se constituye en cartel de productores. Short et al., (2007) recuperan los análisis de efecto industria-efecto empresa iniciados por Schmalensee (1985) investigando además de la empresa, el efecto del grupo estratégico y concluyen que existen efectos significativos en el resultado de acuerdo a, por este orden, empresa, grupo estratégico e industria. Aportan asimismo evidencia respecto a que los directivos forman su imagen del entorno con base en su entendimiento del grupo estratégico al que pertenecen. Zúñiga, de la Fuente y Suárez (2004) miden la influencia de los grupos estratégicos en la banca española, pero encuentran que en entornos de alta inestabilidad como el de su investigación -cambios profundos en la regulación-, la definición y movilidad entre grupos es alta, de forma que no se puede trazar la relación con la rentabilidad.

todos los recursos son igualmente valiosos para la consecución del resultado empresarial pues no contribuyen con la misma intensidad a construir una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984).

La perspectiva de recursos y capacidades ofrece un marco conceptual para entender el origen de la ventaja competitiva desde las fortalezas internas de la empresa, que se plasman en la heterogeneidad y la inimitabilidad de los recursos estratégicos que aplica a la construcción de la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991:112). La heterogeneidad de los recursos y las capacidades desarrolladas por cada empresa explica la diferencia de rendimientos entre ellas dentro de la misma industria (Rumelt, 1991). Los recursos han sido definidos como las fortalezas que una empresa utiliza en la confección de su planteamiento estratégico y pueden ser tanto físicos o contables (activos materiales, número de empleados) como intangibles (marcas, conocimiento). La clasificación de cara al capital (activos) de la empresa forma tres grupos de recursos: 1.- activos físicos (capital), 2.- capital humano, y 3.- capital organizativo (Barney, 1991:101). La ventaja competitiva sólida y sostenible se construye con recursos valiosos, escasos, inimitables y nativos a la organización (Black y Boal, 1994:132).

La literatura engloba bajo el término capacidades conceptos como competencias, recursos y características singulares a cada empresa que se identifican como puntos fuertes de la misma en comparación con competidores, y que pueden tener un mejor potencial de generación de rentas durante mayor tiempo (Henderson y Mitchell, 1997:5). El desarrollo de capacidades específicas de la empresa implica establecer pautas de comportamiento y rutinas organizativas que faciliten el uso eficiente de los recursos, aprovechando el aprendizaje de la organización, que acumula experiencia y construye su personalidad (Nelson, 1991). La forma en que la empresa es capaz de cambiar sus rutinas obsoletas e incorporar nuevas capacidades es clave para maximizar el impacto estratégico de las mismas. Las rutinas se construyen a nivel colectivo y no individual, y no deben suponer un freno a la adaptación de la empresa a un entorno dinámico y cambiante (Teece, Pisano y Shuen, 1997)².

² Grant (1991:122) “las capacidades suponen un conjunto complejo que coordina a las personas entre sí, y a éstas con otros recursos. Perfeccionar esta coordinación requiere aprendizaje por repetición”. Teece (2014a:22) ofrece un diagrama comprensivo del flujo entre las características de las organización (previas y adquiridas), sus recursos, capacidades y competencias, y la formulación de la estrategia que facilita alcanzar la ventaja competitiva. Leonard-Barton (1992:112) capacidades clave son “aquellas que hacen estratégicamente distintiva a una empresa y le facilita poder sostener, con innovación incremental, su ventaja competitiva”.

El papel crucial de las habilidades (competencias) para explotar la ventaja competitiva basada en sus recursos (Grant, 1991), más allá de las oportunidades del mercado, tiene un desarrollo notable en la investigación de la gestión empresarial³. La disponibilidad de capacidades dinámicas, que residen tanto en los procesos como en las habilidades directivas, permiten a la empresa explorar escenarios alternativos sobre cuál será la evolución de las preferencias del usuario⁴, el negocio en el que competimos, mercados y tecnologías. La alineación de recursos y competencias a los escenarios es clave para renovar continuamente la ventaja competitiva⁵ (Teece, 2015:217).

Augier y Teece (2008) señalan que ante la globalización y la accesibilidad de las empresas a mercados de factores eficientes, los recursos intangibles desarrollados por las empresas toman un papel preponderante. Ahora bien, conocer la conexión entre éstos y el resultado empresarial ha supuesto una tarea compleja. La investigación ha sido capaz de detectar los recursos diferenciales en poder de empresas con resultados extraordinarios, pero se ha argumentado que es difícil definir qué recursos son especialmente valiosos para cada entorno competitivo (Amit y Schoemaeker, 1993) y encontrar indicadores que permitan corroborar empíricamente su efecto en el resultado empresarial. La literatura ha alentado el uso de *proxys* como el tamaño de los activos o la edad de la organización, pero estudios sectoriales han mostrado que indicadores de escala basados en respuesta directiva, junto a indicadores de acumulación de activos y resultados, como satisfacción o retención de clientes, permiten trazar el camino entre la construcción de los procesos, la acumulación de recursos y su impacto en resultado (*path dependence*: Ray, Barney y Muhanna, 2004). Investigación reciente (Crook, Ketchen, Combs y Todd, 2008; Greco, Cricelli y Grimaldi, 2013) muestra que es posible alinear las características de los recursos valiosos, escasos, inimitables y nativos a la organización (Barney, 1991) con las características observables de la empresa y los resultados, de forma que el *gap* entre teoría y

³ Guerras, Madhok y Montoro (2014:72) muestran la creciente y estable popularidad de la visión de recursos y capacidades en los artículos sobre dirección estratégica, siendo el trabajo de Barney (1991) uno de los más citados (2.000 citaciones según el conteo realizado por Crook et al., 2008).

⁴ La competitividad tiene más que ver con hacer lo que los clientes quieren que con hacer aquello en lo que crees eres bueno (Christensen y Raynor, 2003:152). Cuando no está dispuesto a pagar el coste de las mejoras, las condiciones de la competencia cambian (Christensen y Raynor, 2003:131).

⁵ La esencia de la estrategia de una empresa es su sistema de negocio para controlar estos recursos y adaptarlos para que sigan siendo relevantes para la fuente de ingresos - clientes - y costes - proveedores - (Gambardella y McGahan, 2010:263).

constatación empírica se reduce⁶. Ahora bien, la investigación en dirección estratégica debe hacer frente aún a la integración de la perspectiva de recursos y capacidades en ciertos campos de estudio, como la internacionalización (Teece, 2014a:14).

Desde la perspectiva de recursos y capacidades, el tiempo y el cambio tecnológico suponen una amenaza para la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Los competidores pueden llegar a imitar e igualar las capacidades, especialmente cuando el mercado está sujeto a cambios en la tecnología tanto de productos como de procesos (Christensen y Raynor, 2003). Además, la empresa debe mantener un nivel de inversión constante para evitar la erosión de sus activos, pues éstos perderán valor si no se les apoya (Grant, 2010). Por tanto, el equilibrio entre empresas en el mercado puede llegar a ser inestable si las empresas líderes no desarrollan mecanismos de protección y desarrollo de sus capacidades estratégicas y facilitan la imitación⁷.

1.1.3. Síntesis de visiones: hacia la confluencia de enfoques

Las relaciones entre las capacidades de la empresa y la estructura de la industria son interactivas, se influyen mutuamente, de forma que la competencia modela las capacidades y viceversa (Henderson y Mitchell, 1997:6). La conclusión es que las visiones no son excluyentes, sino complementarias (Mahoney y Pandian, 1992). La discusión, pues, no se centra tanto en la existencia de un solo efecto, sino en cuál es la mayor influencia a tener en cuenta (Mauri y Michaels, 1998:213; Cockburn et al., 2000). La investigación de los efectos industria y empresa en la rentabilidad industrial desde Schmalensee (1985)⁸ concluye que el resultado empresarial no puede ser únicamente el fruto de la aplicación lineal del paradigma SCP de Bain/Mason.

⁶ La medida habitual de acumulación de recursos en la forma de activos o el ratio de rentabilidad sobre activos (ROA) es limitada por cuanto mide únicamente el valor capturado por los accionistas y no el valor adicional creado por la firma (Peteraf y Barney, 2003:311). La literatura sobre capital humano y activos de conocimiento desde la publicación inicial de Itami y Roehl (1987) ha conseguido crear un cuerpo de investigación abundante y creciente (ver, entre otros, la aplicación en industrias tecnológicas españolas de Cruz, López, Navas y Delgado, 2015). Fernández y Díez (2013) muestran el impacto en el desempeño de los recursos físicos, entendidos como la tecnología necesaria, e intangibles, en su caso, capital humano y reputación.

⁷ Graf, König, Enders y Hungenberg (2012:389) alertan sobre el peligro del “efecto rebaño” por no explotar al máximo las capacidades de la empresa (hacer “lo mejor” o “hacerlo” mejor que los competidores).

⁸ Rumelt, 1991; Roquebert, Phillips y Westfall, 1996; Powell, 1996; McGahan y Porter, 1997 y 2002: el efecto de la estructura de la industria aporta un promedio de un 20% de explicación (Fernández, Montes y Vázquez, 1996); Short et al., (2007) reducen esta aportación a un intervalo del 9,5%-10,5%, en línea con Mauri y Michaels (1998), que justifican un 6,2%. Arend (2009) advierte sobre los efectos cruzados industria-empresa.

Poner el foco en la empresa implica tener en cuenta las grandes decisiones -tomadas por los empresarios- que pueden ser el origen de esa base de recursos y capacidades. El crecimiento y la evolución de la empresa parte no sólo de un modelo de negocio de éxito, sino de la voluntad de invertir y desarrollar los activos (a pesar) del impacto en resultados (McGahan, 1999a:95). Estas decisiones se toman sobre la base de la realidad interna de la empresa, pero también bajo la orientación del análisis de los mercados, de modo que ambas perspectivas deben contemplarse a la hora de contestar a la pregunta sobre el origen del resultado económico y las razones de las diferencias entre empresas (Cuervo, 1999). Añadir la perspectiva de las actividades de las empresas, emprendimiento, exploración y explotación, creación y descubrimiento, en un contexto competitivo global (Rumelt, 2011; Raisch y Tushman, 2011; Madhok y Keyhani, 2012; Teece, 2015) nos aparta de la dicotomía, ya superada, de mirar hacia dentro o hacia fuera (Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999).

Una vez visto que el resultado empresarial es fruto de la combinación de ambos efectos, queremos conocer la influencia del ciclo de vida de la industria. Debemos observar en qué medida cambia la estructura de la industria y la organización de la empresa con el desarrollo del negocio, para comprender la influencia en el resultado empresarial y en la recomendación de la conducta estratégica que ofrezca el mejor desempeño, de acuerdo con las fases del ciclo de vida.

1.2. EL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

“(el ciclo de vida) sigue siendo el (concepto) más apropiado para describir la evolución de una industria” (Miles, Snow y Sharfman, 1993:167)

El modelo del ciclo de vida de la industria analiza las fases por las que pasa el sector, con sus características y peculiaridades, y propone las opciones estratégicas más adecuadas. A pesar de la visión determinista que supone asociar el desarrollo de una industria a un curso biológico de nacimiento, madurez y muerte, la perspectiva del ciclo de vida, aporta la visión del cambio del entorno y sus actores (Grant, 2010). Desde el punto de vista de las empresas facilita entender el tipo de cambio al que se enfrentan (Levitt, 1965; Zammuto y Cameron, 1985; Cameron, Whetten y Kim, 1987; Klepper, 1996; Christensen, 1997; McGahan, 2004a,b; McGrath, 2010) y

la posición desde la que lo afrontan (Harrigan, 1980a:30; Miller y Friesen, 1984; Henderson, 2009; Baden-Fuller y Haefliger, 2013).

De acuerdo a la visión evolutiva de la industria, dos características clave del atractivo de la misma, crecimiento y rentabilidad promedio del sector, están asociadas a la fase del ciclo de vida (Chaganti, 1987; Miles et al., 1993). Los cambios en estas dos dimensiones influyen en el comportamiento de las empresas, afectando a la rivalidad y a la incertidumbre en la toma de decisiones (Harrigan y Porter, 1983), y a su vez en las dinámicas de estabilidad de la industria (Karniouchina et al., 2013).

Desde las fuentes del resultado empresarial, entendemos que cuando la empresa se enfrenta a un cambio en la competencia, bien por obsolescencia de su oferta de productos, por preferencia del consumidor (Levitt, 1965; Cox, 1967; Kotler, 1974), por cambio en la tecnología (Abernathy y Utterback, 1978; Klepper, 1996) o en sus relaciones con clientes y proveedores, que le afectan en la aportación que a la ventaja competitiva le proporcionan sus activos clave (Christensen y Raynor, 2003; McGahan, 2004a,b), será necesario estudiar el impacto de acuerdo con la actuación de clientes y competidores en el entorno del producto-mercado, esto es, el sector en el que opera.

Una primera cuestión que debemos abordar es la construcción de los límites del sector, industria o segmento de actividad, puesto que la elección de la forma de definir el mercado, industria o negocio en que la empresa compite tiene implicaciones en el planteamiento estratégico (Day, 1981a:281). El valor competitivo de las acciones sólo puede medirse en términos de un grupo de competidores que proporcionen un producto o servicio a un grupo de compradores, con productos sustitutivos entre sí (Porter, 1980, 1991). El ámbito de análisis sectorial se puede acotar desde la óptica de la demanda, donde 1.- la industria, aporta una tecnología y recursos específicos para la creación y transformación de productos, con un objetivo generalista de atender a cualesquiera que sean las necesidades, a 2.- el mercado, que atiende a un grupo de clientes dado, con todas las tecnologías sustitutivas disponibles, entre las varias industrias que pueden competir en él o en sus límites, y 3.- el negocio, entendido como la elección, por parte de las empresas, de los productos (de la industria) y los mercados en los que desea competir. La literatura empírica usa de forma general una visión “desde la oferta”, trazando la frontera desde el punto de vista de la industria y su tecnología (origen del producto, transformaciones), tal y como realizan las clasificaciones sectoriales SIC (*Standard Industrial Classification*). Dentro de la industria, los productos se agrupan en sectores (clases a 3 dígitos) y

segmentos de producto (clases a 4 dígitos), de acuerdo a compartir una tecnología similar. Las empresas pueden operar en un solo sector de la industria, en varios de la misma industria (diversificación relacionada) o en varios de distintas industrias (diversificación no relacionada). Los mercados son, en la visión desde la oferta, el destino de los productos (por geografía, canal de comercialización o tipo de cliente: por ejemplo, las empresas que proveen de inputs). Este criterio desde la oferta facilita la clasificación a efectos empíricos pero es generalizada la crítica a que supone una agrupación excesivamente amplia, puesto que dentro de cada grupo de cuatro dígitos SIC se encuentran sectores estratégicamente distintos (McGahan y Porter 1997:24)⁹.

1.2.1. El modelo del ciclo de vida de la industria

El concepto del ciclo de vida ha sido extensamente usado en la literatura como una herramienta valiosa para analizar la evolución dinámica de productos y negocios en el mercado (Hax y Majluf, 1984). La posición de la industria en el ciclo de vida es, junto a concentración y competencia internacional, una de las variables contingentes a considerar por la empresa en su planteamiento estratégico (Porter, 1980). En su formulación inicial declina el concepto de ciclo de vida de producto (Levitt, 1965; Cox, 1967; Kotler, 1974) con sus fases de introducción, crecimiento, madurez y declive. La formulación desde la industria de Abernathy y Utterback (1978) observa el impacto de la innovación tecnológica y la adopción de un diseño dominante, mientras que la literatura sobre organizaciones estudia el ciclo de vida de las empresas bajo el prisma de su forma de gobierno, rutinas y comportamiento estratégico (Miller y Friesen, 1984). Finalmente, la visión del cambio en las relaciones entre actores (Christensen y Raynor, 2003; McGahan, 2004a) y la investigación de modelos de negocio (propietarios y colaborativos: Amit, Zott y Massa, 2010) nos aportan la participación de clientes y proveedores de la empresa en este ciclo evolutivo de la industria.

Desde el punto de vista del resultado empresarial, la fase del ciclo de vida de la industria se ha identificado desde su formulación como una de las variables de mayor poder explicativo a la

⁹ Esta crítica la comparte Powell (1996:325) que pone de manifiesto la arbitrariedad en la asignación de dígitos a determinados negocios, la excesiva atomización y, al mismo tiempo, el exceso de especialización. Yoshida (2007) refuerza esta aseveración incorporando la visión de productos sustitutivos y complementarios que pueden pertenecer a distintas clasificaciones sectoriales, pero cubren similares necesidades. En el capítulo 3, Metodología, retomamos esta discusión con el ejemplo real de la clasificación CNAE española.

hora de valorar el efecto del entorno en los resultados de la empresa (Hofer, 1975) aportando una explicación causal a las diferencias de resultado de la industria y de la empresa en estudios longitudinales (Short et al., 2007) que demuestran variaciones del efecto de la empresa y de la industria en el resultado de acuerdo al momento del ciclo de vida en que ésta se encuentra (Karniouchina et al., 2013).

Pese a que no existe una forma única de evolución, la mayoría de las industrias que alcanzan un tamaño significativo podrían modelizarse de acuerdo a una curva en forma de “S” que representa el ciclo de empezar pequeñas, experimentar crecimiento y generalmente, madurar y declinar (Cox, 1967:375; Klepper, 1996:562). Estas etapas están definidas por los puntos de inflexión de la tasa de crecimiento de las ventas del sector industrial (Porter, 1980:206) cuya formulación facilita la identificación de fases en los estudios empíricos (Anderson y Zeithaml, 1984; Thièrtart y Vivas, 1984; Chaganti, 1987). Ahora bien, el crecimiento no es el único elemento para juzgar la fase del ciclo de vida: la estructura de la competencia cambia y con ella el resultado de negocio (Hambrick y Lei, 1985). Las empresas generan su resultado en términos de *cash flow* o beneficio económico (Hax y Majluf, 1984). Argyres y Bigelow (2007) señalan cómo errores en la evaluación del coste de transacción (hacer o comprar) en momentos del ciclo de vida donde la rentabilidad se reduce provocan salidas de empresas.

De acuerdo a este modelo, la primera fase de la industria comienza con un periodo de nacimiento (introducción, experimental, embrionario, de emprendedores), en que la oferta es de varias versiones del producto, con volúmenes de producción y ventas bajos. En esta etapa no existe aún un conocimiento de la tecnología y no se ha optado por un diseño dominante (Porter, 1980), que asegure a las empresas la capacidad de acceder a economías de escala y aprovechar las ventajas de la concentración.

Con el paso del tiempo, la industria entra en un periodo de crecimiento de la producción y las ventas. El crecimiento en las ventas aumenta la prodigalidad del entorno y hace a la industria más atractiva, pero pueden producirse efectos de oscilación en el crecimiento que aumenten la volatilidad (Misangyi, Elms, Greckhamer y Lepine, 2006). En el modelo de cambio tecnológico, en el tránsito entre nacimiento y crecimiento se produce un cambio brusco en la competencia (*shakeout*) porque un diseño se convierte en dominante y los competidores que no están en él deben salir (Audretsch y Feldman, 1996:255). Los competidores que permanecen son más eficientes, el volumen de ventas aumenta y la industria proporciona elevada rentabilidad a proveedores y clientes. Las industrias se benefician del fortalecimiento de las empresas, a

consecuencia de la sinergia positiva entre las empresas, más fuertes, y la industria, más atractiva (Arend, 2009).

Cuando las industrias alcanzan la madurez, el crecimiento de las ventas disminuye, el producto de la industria se convierte en conocido y universal, la innovación es de versiones del mismo producto y los líderes refuerzan posiciones, haciendo de la eficiencia la base de su ventaja competitiva. La estabilidad está íntimamente ligada a la capacidad de aumentar el número de potenciales usuarios y su frecuencia de consumo. En esta fase, la correlación entre concentración y rendimiento propuesta por la escuela de organización industrial desde Bain (1956) supone situación de competencia estable, donde la tecnología está establecida y el producto es universal y conocido.

El tránsito de madurez a declive responde a un estadio de “saturación”: el producto se convierte en un *commodity*, la demanda se reduce prácticamente a reposición y la competencia se hace más hostil, apareciendo las guerras de precios al aumentar la elasticidad de la demanda al precio y perderse la lealtad del cliente (Harrigan, 1980a:1). Las industrias entran en fase de declive cuando se produce caída sostenida de la demanda, que lleva a las empresas a buscar la rentabilidad a través de la eficiencia, al reducirse los volúmenes de ventas y de producción. La competencia se agudiza y los competidores menos eficientes abandonan (McGahan, 2004a).

La evidencia empírica muestra que ciertas industrias modifican el diseño clásico del ciclo de vida con una quinta (repunte) y sexta fase (renovación o declive) tras la madurez. Porter (1980:223) señala la difusión del conocimiento protegido (caducidad de patentes) como una de las causas del declive del atractivo de una industria, mientras que la creación y adquisición de nuevas patentes inicia un nuevo ciclo. Levitt (1965) asocia a este repunte la capacidad de “reinventar” el uso del producto, y con él la industria (su ejemplo de los usos del nylon: nuevos usuarios del producto principal -medias- o nuevos usos -textiles distintos en base al nylon-). Henderson (1995) distingue en el periodo de madurez dos situaciones: madurez innovadora (caso en el que las empresas aciertan a promover estos nuevos usos) o madurez de crecimiento (caso en el que gracias a la continua adquisición de nuevos usuarios las ventas crecen al ritmo de la población). Entre madurez y declive, la observación del comportamiento real de las industrias lleva a varios autores a proponer un estadio intermedio, calificado como madurez estancada. Las innovaciones incrementales en el producto y su uso sostienen a la industria, sin crecimiento, pero con unos niveles absolutos de facturación y rentabilidad que justifican la permanencia a los

competidores dominantes (“*long tail*”, Klepper, 1996; “*dematurity*”, Fujimoto, 2014:10; demanda estancada o petrificada, Harrigan, 1980a; Kotler, 2000).

Aggarwal, Sarkar y Echambadi (2002) reflexionan sobre cómo influye el paso del tiempo y, con él, las características de las empresas competidoras, en la probabilidad o no de entrar y de tener éxito en la industria. Su planteamiento se basa en comparar las posiciones de la ecología de las organizaciones, la teoría evolutiva y el cambio tecnológico (figura 1.1).

Figura 1.1. Etapas de la vida de la industria de acuerdo con la innovación

Ecología de las organizaciones	<u>Crecimiento</u> La densidad creciente proporciona acceso a recursos (legitimidad) Crece la competitividad por los recursos, aumentando el fracaso	<u>Declive y resurgimiento</u> Proceso de selección hacia organizaciones generalistas y grandes Reparto de recursos entre grandes generalistas y pequeños especializados
Teoría Evolutiva	<u>Crecimiento</u> Régimen emprendedor Ventajas en información y conocimiento Innovación de producto	<u>Madurez</u> Régimen rutinario Foco en innovación de proceso Barreras de experiencia. Posibilidad de entrar por innovación
Innovación Tecnológica	<u>Etapas de fermentación</u> Rivalidad entre tecnología existente y nueva Cambios sustanciales en producto Entrada de innovadores	<u>Etapas de cambio incremental</u> Diseño dominante como barrera de entrada Salida de los que no pueden integrar nuevo diseño Posible entrada de especialistas (inercia de los ya establecidos)

Fuente: Aggarwal, Sarkar y Echambadi (2002:975)

El enfoque de la ecología de las organizaciones entiende que el ciclo de vida se puede trazar con base en la densidad de la población, de forma que tras un periodo de entrada de participantes, en el que el número ayuda a legitimar la industria y facilita el acceso a recursos, cuando éstos escasean aumenta la competitividad y se produce la salida de competidores (Carroll y Hannan, 2000). En este momento las organizaciones más grandes cuentan con ventaja pues la competitividad se orienta a eficiencia, aumentando la concentración y provocándose la salida de los competidores más pequeños, produciéndose los cambios bruscos (*shakeout*) propios del tránsito entre crecimiento y declive. Suárez y Oliva (2005:1022) identifican que el tipo de cambio puede calificarse, de acuerdo a su frecuencia, amplitud, velocidad y ámbito, con sacudidas muy profundas: efecto de “avalancha” o “cataclismo” (*upheaval*). Ahora bien, en esta fase de “declive” (entendido como mortandad en el número de participantes), la literatura muestra que se puede generar un reparto, de forma que los participantes pequeños entran en bolsas de demanda periféricas que no son interesantes para los competidores generalistas

(Johnson y Thomas, 1987; Boone, Carroll y van Witteloostjuin, 2002). Las economías de aglomeración que se observan en determinados clúster (Puig, González y Marques, 2014; Wang, Madhok y Xiao Li, 2014) deben considerarse al estudiar la evolución de la industria, pues suponen una respuesta proactiva al efecto avalancha predicho por la teoría.

La teoría evolutiva identifica el nacimiento de la industria con un régimen de emprendedores, en el que se produce gran actividad innovadora, pues cada entrante experimenta con su diseño. La confluencia hacia un diseño dominante dará lugar a un régimen rutinario (Nelson, 1991) en el que las empresas actúan como repositorios de conocimiento y acumulan su capacidad de innovación y la integran con su sistema interno, a través de sus rutinas (Winter, 1984). En esta fase de madurez las firmas establecidas tienen ventaja basada en su conocimiento levantando una barrera de experiencia, pero pueden sufrir la entrada de competidores especializados o que aprovechen los huecos de demanda (Christensen y Raynor, 2003). En la evolución de las organizaciones Miller y Friesen (1984) identifican entre la fase de madurez y declive una fase de “renacimiento”, en la que las compañías grandes renuevan su organización hacia corporaciones donde las divisiones están muy especializadas, buscan la diferenciación y asumen el riesgo de la innovación. Esta fase de renacimiento puede dar lugar a una nueva forma de empresa que recomienza el ciclo, con un carácter emprendedor y exploratorio: “reinventar” los procesos de dirección que fueron concebidos para un entorno diferente (Vilà y MacGregor, 2010), “rejuvenecer” a la organización desde la madurez (Baden-Fuller y Stopford, 1992).

El modelo del ciclo de vida de la industria desde la innovación tecnológica entiende que es la tecnología la que lidera la evolución y, con ella, el número de competidores en la industria. En la primera etapa (fermentación) el balance entre competidores (actuales y nuevos entrantes) variará en función de que la tecnología corra sobre las habilidades actuales o requiera nuevas (Henderson y Clark, 1990). Si se requieren nuevas habilidades, la industria entrará en un proceso de transformación en el que los nuevos entrantes gozarán de ventaja pues la experiencia ya no será una barrera. Este enfoque aporta que las innovaciones pueden producirse en los conceptos clave del producto o en el vínculo entre los conceptos y los componentes (cambio en la “arquitectura”). Estos cambios pueden ser difíciles de reconocer y corregir y explican el fracaso de empresas establecidas en adaptarse a la nueva tecnología pese a no ser radicalmente distinta.

El discurso de la visión del ciclo de vida desde la innovación tecnológica es que al inicio de la industria, el foco es atraer nuevos clientes vía innovación de producto, mientras que la innovación de proceso persigue la eficiencia y la reducción de costes (Anderson y Tushman,

1990). El tamaño se convierte en una barrera de entrada, siendo más fácil la supervivencia para las empresas que entran primero, pues pueden absorber los costes de innovación antes que los segundos, y concentrarse en mejorar sus procesos. En esta situación, los nuevos competidores débiles se retiran y la innovación total declina. El caso final es que el producto se convierte en un *commodity* indiferenciado, no hay lugar para nuevas tecnologías y se reduce la inversión al no existir ventaja para los innovadores, pero también las salidas al no existir presión tecnológica.

Abernathy y Utterback (1978) trabajan sobre la industria del automóvil para mostrar cómo al inicio existen distintas versiones que se van asimilando a medida que el usuario experimenta con el producto, hasta dar con un diseño que se convierte en el patrón de mercado (diseño dominante). En esta situación, las empresas no eficientes salen del mercado. El anclaje en el diseño dominante reduce asimismo el miedo a errar en la elección tecnológica, facilitando la inversión en procesos, y aumentando el efecto salida hacia los competidores que no alcanzan el tamaño mínimo.

Klepper (1996) propone, en el entorno de industrias donde existe oportunidad para la innovación, que la evolución está orientada por dos elementos: entrada de competidores e innovación (de producto y de proceso). El ciclo de vida para las industrias con tecnologías emergentes muestra seis tendencias de comportamiento con una cierta homogeneidad respecto a entrada y salida de competidores: la entrada alcanza un pico antes de la madurez, momento en que se produce una convulsión (*shakeout*) de salidas debido a la consolidación de una tecnología dominante (Klepper, 1996:564-565). La variación en cuota de mercado de las empresas más grandes es mayor al inicio, luego cae y se estabiliza, mientras que diversidad e innovación de producto disminuyen en el tiempo y la innovación de proceso adquiere mayor peso a medida que la industria madura (Christensen, Suárez y Utterback, 1998).

McGahan y Silverman (2001) comprueban empíricamente la relación de la innovación con el ciclo de vida propuesta por Klepper. El indicador de cambio de fase es la entrada y salida de competidores y el de innovación el número de patentes. Su conclusión arroja resultados contrarios con el modelo propuesto, por cuanto las industrias que podríamos calificar en declive por caída en el número de competidores son las más innovadoras, pero confirma que las capacidades innovadoras dependen de la estructura de la industria y de las capacidades de las empresas, en línea con lo apuntado por Henderson (1995): en general, los modelos de ciclo de tipo basados en curvas tipo “S” no pueden describir la actividad innovadora, que está explicada

por el ritmo de la innovación y el tipo de industria. La industria evoluciona de acuerdo con su capacidad de generar y adoptar innovación (McGahan y Silverman, 2001:1156)¹⁰.

Audretsch y Feldman (1996) aportan el estudio de la relación entre la concentración de competidores y la concentración de innovación: las economías derivadas de la aglomeración (clúster) son relevantes para el desarrollo de la innovación en la industria en las fases de inicio y crecimiento, cuando el conocimiento de la nueva tecnología se difunde (*spillover*) entre los participantes¹¹. Usero y Fernández (2009:1143) muestran que ser el primero es una ventaja, incluso cuando el producto es fácil de copiar y mejorar.

La crítica al modelo del diseño dominante se basa en la no determinación de los factores de demanda, que juegan un papel importante en modelar tanto la necesidad como la dirección del cambio tecnológico. Akcigit y Kerr (2011) asignan el protagonismo sobre la evolución del producto al cliente de la industria y modelizan el ciclo de vida del producto sobre la función teórica de consumo que asocia éste con la utilidad obtenida, en presencia de riesgos y de sustitutivos. En el continuo que supone el ciclo de vida, el individuo optará en la madurez y el declive de la vida del producto por migrar hacia versiones de mayor valor añadido, o abandonar hacia bienes distintos que proporcionen mayor o similar utilidad. En la industria en declive se darán movimientos de explotación de los recursos de la empresa para crear versiones mejoradas y de exploración de nuevas líneas de producto. La primera forma de innovación, de explotación, no proporciona mejora relevante a las existentes, mientras que la segunda, exploratoria, puede dar lugar a una nueva línea de negocio, renovando el ciclo de vida¹².

La literatura empírica de la innovación tecnológica ha incorporado la visión del papel del usuario y sus resultados han contribuido a enriquecer la teoría. Henderson (1995:641) señala en su estudio sobre el ciclo de vida de la litografía óptica que este mercado ha superado las predicciones de declive gracias a tres elementos: 1.- la mejora en el desempeño de alguno de sus

¹⁰ Sandulli, Fernández, Rodríguez y López (2012) demuestran empíricamente que la adopción de estrategias de innovación abierta en la industria varía de acuerdo a elementos propios de su ciclo de vida, como es la concentración y la fase (en terminología de Klepper) en la que se encuentra.

¹¹ Los estudios sobre empresas españolas localizadas en parques tecnológicos de Montoro, Ortiz de Urbina y Mora (2011); Díez y Fernández (2015) ratifican el efecto positivo de la aglomeración de recursos en la difusión del conocimiento tecnológico.

¹² Barroso y Giarratana (2013) identifican en la industria española del automóvil la innovación de explotación (gamas amplias de producto) así como la innovación de exploración (nuevos tipos de vehículo) como una respuesta dinamizadora del sector ante la desaparición de las barreras arancelarias (entrada en la Unión Europea). La existencia de instalaciones flexibles más la calificación de la mano de obra se identifican como recursos clave en esta diversificación.

componentes (en este caso, las lentes); 2.- el cambio en las necesidades y habilidades de los usuarios, y 3.- el desarrollo de los productos complementarios. Esta acumulación de cambios supone que en la evolución de un producto el desarrollo “normal” (entre comillas en el original) es en realidad fruto de la construcción en el ámbito social del uso y evolución del producto, incluyendo las discontinuidades que forman parte del proceso de “salto” entre umbrales tecnológicos. Coincide pues la visión de la tecnología como “arquitectura” con la visión del producto como “sistema” en cuanto a uso y beneficios que aporta al cliente: en la evolución de la industria deben tenerse en cuenta estos cambios relacionales además de los cambios en el producto en sí. Fuentelsaz, Garrido y Maicas (2015:870) muestran en su estudio sobre el mercado europeo de comunicaciones móviles que cuando el valor de la industria depende del efecto de red, el momento de entrada (*first entry*) supone una calificación positiva del usuario hacia la novedad, que ayuda en conseguir que tu propuesta se convierta en diseño dominante.

La idea de una innovación disruptiva centra la aportación de Christensen y Raynor (2003), en la que la “arquitectura” del producto se acerca más a lo que los clientes pueden aprovechar (un producto más sencillo, más barato), frente a la innovación sostenida (gracias al proceso tecnológico los productos se perfeccionan) y que es la habitual de los competidores establecidos. Los disruptores rompen el juego de los participantes establecidos, que no quieren “ir a menos” y pueden operar de dos formas: proponiendo una nueva fórmula de valor al mercado actual (disrupción por debajo), o buscando nuevos mercados que no son atractivos para la fórmula actual (disrupción de nuevo mercado).

McGahan (2004a,b) propone una visión alternativa al modelo tradicional del ciclo de vida. En su propuesta, la industria cambia debido a la obsolescencia de sus factores clave, pero éstos no son solo los activos propios de la industria (su tecnología, sus recursos y productos) sino también las actividades clave de la misma (sus relaciones con clientes y proveedores). En este modelo la industria evolucionará de acuerdo con la reacción de la demanda a la obsolescencia de los activos y a las relaciones con la industria. Los tipos de cambio a los que se enfrenta la industria se pueden clasificar entre radical, donde activos y actividades están en cuestión, intermedio, que cuestiona las actividades, creativo, que cuestiona los activos, y progresivo, donde no existe amenaza de obsolescencia. Entre los ejemplos que sugiere para cambio radical están industrias que se enfrentan a nuevas tecnologías que cambian no solo el producto sino las relaciones tradicionales entre proveedores y clientes (el mundo editorial frente a internet, por ejemplo). Por otro lado, en el cambio intermedio los activos de la industria mantienen su valor pero las relaciones cambian, afectando a la totalidad o parte de los participantes en la misma (en

este caso, el ejemplo afecta a intermediarios como los concesionarios de coches). Esta visión coincide con la propuesta por Christensen (1997) respecto a la visión global del impacto en la propuesta de valor de la industria de la innovación en procesos y productos. En este ciclo de vida alternativo, cada tipo de cambio tiene una trayectoria distinta. Se inicia con la fase emergente, en la que entradas y salidas a la industria provocan la existencia de varios modelos de negocio, que convergen hacia un modelo común en la fase de coexistencia. La fase de dominancia se identifica con la fase clásica de madurez y declive. Cuando la industria está en cambio radical, la auténtica explosión de ventas y beneficios se produce tras un periodo evolutivo de coexistencia en el que son proveedores y clientes los árbitros en la decisión final, y las relaciones con ellos clave para que emerja y se sostenga el nuevo ciclo.

Las relaciones entre los actores (*stakeholders*), los activos (recursos) y el conocimiento (tecnología) de la empresa configuran la noción de modelo de negocio, entendido como el sistema de actividades interdependientes que trasciende a la firma y expande sus fronteras (Amit y Zott, 2010a). En un entorno dinámico, el modelo de negocio responde a la estrategia implantada por la empresa, debido a la existencia de contingencias que modifican el marco en que se ha diseñado; el modelo aplica tácticas que permiten ajustarse a las necesidades competitivas, sin perder la esencia del planteamiento estratégico de la firma (Casadesús y Ricart, 2010). El valor se capta segmentando los grupos de clientes e identificando sus necesidades (McGrath, 2010). La implicación para la empresa es que debe organizar su conocimiento y sus rutinas alrededor de este hecho; el modelo de negocio es la simbiosis del sistema de negocio, con el que la empresa produce y entrega su producto, y el modelo de beneficio, por el que obtiene una rentabilidad superior. Para que sea posible esta rentabilidad superior precisa de una diferenciación (Itami y Nishino, 2010), fruto de la capacidad de innovar desde el modelo de relaciones o desde la tecnología (Baden-Fuller y Haefliger, 2013), y desde la gestión del conocimiento, que es un recurso en sí mismo (Nonaka, 1991, 1994; Grant, 1996; Foss, 2005). La disposición y generación de conocimiento resulta en la acumulación de capital humano, que convierte a la organización en un espacio (*ba*) de creación de conocimiento dinámico (Nonaka, Toyama y Konno, 2001). El balance entre disposición de activos tecnológicos y del intangible capital de conocimiento, es distinto entre empresas jóvenes y establecidas (Martín de Castro, Delgado, Amores y Navas, 2013b:129).

A continuación, la figura 1.2 resume los descriptores que respecto a las fases tradicionales del ciclo de vida de la industria (introducción, crecimiento, madurez y declive) ofrece la literatura que se ha interesado por este modelo de evolución de la industria.

Figura 1.2. Resumen de descriptores del ciclo de vida de la industria

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Demanda	Pequeña. Early adopters (Grant, 2010), selectiva (Kotler, 1974); cliente de altos ingresos (Porter, 1980) Aportar novedad a clientes ya existentes (Kotler, 1974) Pioneros (Christensen y Raynor, 2003)	Rápido incremento de la demanda Penetración de mercado (Grant, 2010) Ampliación de la base de consumidores (Porter, 1980)	Masivo, alta frecuencia de compra y penetración (Porter, 1980) Demanda estable (Kotler, 1974) Sensibilidad al precio (Grant, 2010) Elección entre marcas y versiones del producto (Porter, 1980)	Las ventas caen por contracción de la demanda (Harrigan, 1980a) Existen nichos rentables por lealtad del cliente (Harrigan, 1980a), producto selectivo (Porter, 1980) o existencia de anclajes (Amit y Zott, 2001)
Producto	Cambios en la calidad, no uniforme. Mala calidad (Porter, 1980; Grant, 2010) Novedad (Kotler, 1974) Versiones distintas, tecnología incipiente (Klepper, 1996)	Se crea el patrón de producto. Innovación estable (Klepper, 1996) Mejora calidad y diseño (Kotler, 1974; Grant, 2010) Ampliación de gamas (Kotler, 1974)	Replicable e imitado (Porter, 1980; Grant, 2010) Diferenciación por marca, calidad (Levitt, 1965). Segmentación (Kotler, 1974) Nuevos usos (Levitt, 1965) Se reduce la innovación (Klepper, 1996)	Uniforme y no diferenciado (Porter, 1980) No se innova (Klepper, 1996) Obsoleto. Pasado de moda (Kotler, 1974; Grant, 2010), sustitutos (Yoshida, 2008) Reducción gamas (Kotler, 1974)
Mercado	Canales especializados (Porter, 1980) Países avanzados (Grant, 2010) Costes altos de creación y comercialización que no se recuperan (Porter, 1980; Klepper, 1996)	Distribución masiva (Kotler, 1974) Ampliación de la base de negocio; ratio publicidad sobre ventas menor (Porter, 1980) Apertura a países emergentes (Grant, 2010) Crear marca (Kotler, 1974) Comercialización función clave (Porter, 1980)	Poder de cliente: aumento de los costes de distribución, costes crecientes de lineal, prescripción (Porter, 1980) Segmentación (Kotler, 1974) Globalización (Teece, 2014a) Búsqueda de clientes de competencia (Kotler, 1974) Publicidad comparativa (Porter, 1980)	Abandono de canales no rentables, salida de grupos de clientes (Kotler, 1974) Búsqueda de mercados alternativos (Grant, 2010) Cambio del origen del producto. Aventureros, países menos desarrollados (Grant, 2010) Disminuye el ratio de publicidad/ventas (Porter, 1980)

Figura 1.2. (cont.) Resumen de descriptores del ciclo de vida de la industria

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competidores	Pocos, cuota de mercado inestable. (Kotler, 1974; Porter, 1980; Grant, 2010) Entradas masivas (Klepper, 1996)	Dinamismo: entrantes, fusiones y abandonos (Porter, 1980; Grant, 2010). Diversificación (Amit y Zott, 2010) Salida de competidores fuera de diseño (Klepper, 1996) Barreras de entrada en costes (Grant, 2010) Cuotas variables, liderazgo incierto (Klepper, 1996)	Conflicto, concertación o guerra de precios (Kotler, 1974; Porter, 1980; Grant, 2010) Aumento marca propia (Porter, 1980) Las cuotas de mercado se estabilizan (Miller y Friesen, 1984)	Menos competidores (Porter, 1980) Poder de mercado (Grant, 2010) Abandonos (Porter, 1980) Barreras de salida (Harrigan, 1980a)
Precio	Precio alto Ganar penetración a bajo precio (Grant, 2010) Precio alto (Kotler, 1974, Porter, 1980) por exclusividad	Precios bastante altos (Porter, 1980) Competencia en precio, diferenciación entre clientes y canales (Grant, 2010) Reducción precio por mejora de costes (Kotler, 1974)	Precios en caída (Porter, 1980) El precio se aproxima a los costes (Kotler, 1974; Grant, 2010)	Precios bajos (Porter, 1980) Menor actividad promocional (Kotler, 1974) Precio inelástico por barreras de salida (Harrigan, 1980a)
Rentabilidad	ROI negativo (Kotler, 1974) Márgenes elevados por precios altos (Porter, 1980) ROI negativo por alta inversión (Kotler, 1974), altos costes de publicidad (Porter, 1980)	Mejora de los márgenes Mejora del ROI (Kotler, 1974) Márgenes altos por crecimiento (Porter, 1980)	Reducción de los márgenes (Kotler, 1974; Porter, 1980) Estabilidad en cuotas de mercado y precios (Porter, 1980)	Márgenes bajos (Harrigan, 1980a; Porter, 1980) Control de la elasticidad demanda/precio, foco en rentabilidad (Grant, 2010) Rentabilidad baja o negativa (Kotler, 1974)
Proveedores	Proveedores colaboran en cocreación (Amit y Zott, 2010)	Estandarización de proveedores, cooperación para la eficiencia (Henderson, 1995) Acuerdos de desarrollo con anclaje contractual (Grant, 2010)	Proveedores alternativos en países emergentes (Stiglitz, 2006; Grant, 2010) Integración vertical (Harrigan, 1980a) Eficiencia en costes (Christensen y van Bever, 2014)	Los proveedores leales buscan soluciones a la caída de demanda (Ellram y Krause, 2014) Abandono y búsqueda de nuevos mercados a su producto (Harrigan, 1980a)

Figura 1.2. (cont.) Resumen de descriptores del ciclo de vida de la industria

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Producción	Capacidad reducida (Kotler, 1974) Técnicas de producción cambiantes, tiradas cortas, fallos en calidad y suministro (Klepper, 1996) Altos costes por mermas y eficiencia. Falta de experiencia (Caves y Porter, 1977)	Producción en línea (Kotler, 1974) Creación de capacidad La adopción de diseño dominante facilita crear experiencia (Klepper, 1996) Inversión en tecnología y capacidad como barrera de entrada (Caves y Porter, 1977)	Capacidad excedente (Kotler, 1974) Economías de escala en costes de producción y distribución (Porter, 1980). Estandarización, estabilidad. Costes competitivos (Klepper, 1996) Políticas de reajuste y deslocalización (Dunn, 2012)	Importante capacidad sobrante (Porter, 1980) Racionalizar capacidad, abandonar instalaciones no rentables (Harrigan, 1980a) Control de costes clave (Porter, 1980)
Innovación	Innovación de producto (Klepper, 1996) Altos costes de desarrollo, se asumen riesgos (Miller y Friesen, 1984; Christensen y van Bever, 2014) Cambio tecnológico (Kotler, 1974; Porter, 1980; Grant, 2010)	Diseño. Desarrollo de gama de productos en áreas relacionadas Mejora de la calidad (Kotler, 1974) Mejora de producto (Klepper, 1996; Grant, 2010) Adopción del diseño dominante (Klepper, 1996)	Foco en diferenciación (Kotler, 1974; Grant, 2010) o reducción de costes para dominar el mercado por precio (Christensen y Raynor, 2003) Innovación en procesos (Klepper, 1996; Grant, 2010). Innovación continua, nuevos usos (Henderson, 1995) Revitalización: innovación radical de nuevo mercado (Christensen y van Bever, 2014)	La innovación se reduce, los esfuerzos se centran en mantener la lealtad en nichos rentables (Harrigan, 1980a) Las empresas con capacidad protegen sus nichos con patentes (McGahan y Silverman, 2001) Pequeños competidores buscan huecos de mercado (Chaganti, 1987; Klepper, 1996)
Organización	Empresa pequeña, emprendedora, propietario visionario que toma las decisiones (Miller y Friesen, 1984) Organización informal de colaboradores, entorno plácido y cocreador (Miller y Friesen, 1984) Centralización	Empresa mediana, más heterogénea Aparece competencia entre las funciones para liderar el éxito Accionistas, la propiedad se comparte. Sistemas de gestión Organización funcional, menos centralizada (Miller y Friesen, 1984)	Empresa grande. Diversidad de accionistas La estructura se hace formal y burocrática. Peso de las funciones (Miller y Friesen, 1984) Menor centralización Menor riesgo, más conservadora (Christensen y Raynor, 2003)	Empresa rutinizada (Miller y Friesen, 1984) Toma de decisiones directivas, menor peso de los sistemas de gestión (Newman, 1988) Reajustes y despidos (Baden-Fuller, 1989) El ambiente hostil enrarece el clima (Covin y Slevin, 1989)

1.2.2. Impacto del ciclo de vida en los factores de la industria

Para comprender la evolución de la industria es necesario comprender el impacto que la evolución del ciclo de vida del producto de la misma tiene en sus factores clave. La figura 1.3 recoge un resumen de los factores de la industria y los indicadores propuestos por Porter (1980) y Harrigan y Porter (1983) para analizar sus cambios dentro del ciclo de vida de la industria. Este análisis del impacto en los factores de la industria es, desde la aportación de la nueva economía industrial, el paso previo para entender el proceso evolutivo de su rentabilidad.

Figura 1.3. Factores de la industria en el proceso evolutivo (ciclo de vida)

Naturaleza y ritmo de crecimiento/decrecimiento de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografía ✓ Tendencias del consumidor ✓ Sustitutivos ✓ Tasa de penetración del producto ✓ Cambios en el producto (tecnología)
Características del producto (diferenciado o no)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación en el producto ✓ Sustituibilidad, anclaje (repuestos) ✓ Papel de la marca (inversión en publicidad)
Comportamiento de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso y concentración de los canales de distribución ✓ Cambios en los clientes atendidos ✓ Aprendizaje ✓ Valor del producto (satisfacción vs precio)
Comportamiento de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costes relativos de los componentes ✓ Especialización y costes de la mano de obra ✓ Alternativas de suministro (mercados locales, globales de materias primas)
Barreras de entrada. Barreras de salida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escala, aprendizaje ✓ Inversión inicial ✓ Activos especializados de difícil acceso, difícil venta ✓ Costes ocultos
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de competencia (fragmentado, oligopolio, monopolio) ✓ Incertidumbre, información imperfecta
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación y regulación gubernamental ✓ Grupos de presión ✓ Globalización (de clientes, competidores, proveedores)

Fuente: Adaptado de Porter (1980) y Harrigan y Porter (1983)

Ahora bien, la industria no evoluciona únicamente por el efecto de la obsolescencia de su producto en los factores clave de la industria. Bettis y Hall (1982) recuperan la aportación de Chandler (1962) y Rumelt (1974) sobre el impacto de las decisiones estratégicas de las grandes empresas competidoras en la industria. La diversificación, relacionada o no, la integración vertical en uno y otro sentido de la cadena de valor, la consolidación por parte de las empresas participantes de posiciones dominantes en uno o varios sectores relacionados, son decisiones de

las empresas que influyen en el peso que la rivalidad y el poder de mercado de competidores tiene en el desarrollo de una industria, medido en función de su capacidad de crecimiento en términos reales y su rentabilidad sobre inversión o activos (Bain, 1956).

A nuestros efectos, conocer las causas del proceso y su grado de reversibilidad facilitan pronosticar la rentabilidad potencial de la industria (Grant, 2010), que propiciará cambios en la estructura de la misma por salida de competidores (Carree y Thurik, 2000), cambios en la estrategia competitiva (inversión en publicidad e I+D de la industria, Anderson y Zeithaml, 1984), poder de proveedores y clientes (Ellram y Krause, 2014), capacidad instalada, de nueva creación u ociosa (Baden-Fuller, 1989; Schefczyk y Gerpott, 1998). En resumen, el identificar el factor y su comportamiento no sólo ayuda a comprender el momento de vida de la industria, sino a proponer una o varias opciones estratégicas (Levitt, 1965; Harrigan, 1980a).

A continuación, observamos los cambios que en las distintas etapas del ciclo de vida podemos encontrar en los factores de la industria. Este reconocimiento sirve, por una parte, como guía para comprender el momento en que se encuentra, y por otra, como antesala para proponer las opciones estratégicas más adecuadas para competir en cada contexto. Seguimos el esquema de la figura 1.3 para revisar, en este orden, el comportamiento de la demanda, las características del producto, el comportamiento de clientes y proveedores, la existencia (o no) de barreras a la salida, la rivalidad competitiva y el efecto de las acciones del entorno de *stakeholders*.

a) Comportamiento de la demanda

La demanda del producto de la industria y su ritmo de crecimiento o decrecimiento, son indicadores del momento del ciclo de vida de la industria. El comportamiento de la demanda se caracteriza por quiénes y cuántos son los clientes, qué hacen con el producto y cómo reaccionan ante cambios, tanto en el mismo producto como en el entorno.

- Quiénes son: población de clientes, características demográficas de sexo y edad afectan a los productos de una industria, desde el punto de vista de las preferencias del consumidor (Harrigan, 1980a; Grant, 2010; McGrath, 2010) o de sus gustos o hábitos (Gruber, 2001). Para el éxito (fase de crecimiento) la adopción de innovaciones y la popularización de nuevos productos es crítica (Levitt, 1965; Kotler, 1974).

- Cuántos son: tamaño. Atender a un mercado amplio de forma directa es irrentable en las fases de crecimiento y madurez si el coste de distribución es un factor estructural más potente que el propio coste de producción. En cambio, una masa grande de clientes procura eficiencia en costes y publicidad. El límite en el número de clientes es una advertencia de que el crecimiento puede estancarse, salvo que se consigan nuevos usos (Henderson, 1995; Levitt, 2004).
- Qué hacen: adoptar o no la nueva tecnología puede ser un factor de aceleración o de freno del crecimiento de la demanda en cuanto facilite el acceso u obligue a aprendizaje y a su distribución a través de canales especialistas (Porter, 1974), así como aumente los costes de cambio (Amit y Zott, 2001). Si el cliente no acepta el cambio tecnológico precipitará la salida de competidores hacia otros mercados, donde éstos puedan obtener mayor rentabilidad (Christensen y Bower, 1996; McGahan, 2004a).
- Cómo se comportan: la incertidumbre frena el crecimiento y acelera el declive (Bloom, 2014), pues la falta de señales de confianza de competidores importantes (falta de renovación de producto, ausencia de apoyos comerciales) hace que los clientes aceleren la búsqueda de sustitutivos, provocando una caída abrupta de la demanda (Harrigan y Porter, 1983: 113). Las modas y las tendencias de consumo (“consumidor verde”, Stal, Bonnedahl y Eriksson, 2014) así como las presiones regulatorias (impuestos, Gruber 2001) afectan al comportamiento del consumidor.

El indicador básico de la demanda es el volumen de las ventas o las salidas de la industria, medidas normalmente a dólar constante. En la literatura empírica es el ritmo de crecimiento de la demanda, medido en tasa o como pendiente de la recta de regresión (Dess y Beard, 1984; Acquaah y Chi, 2007). Para evitar efectos exógenos de volatilidad se ha comparado con el ritmo de crecimiento del PIB (Hall, 1980; Chaganti, 1987; Miles et al., 1993). Otros indicadores son la penetración en hogares (productos de gran consumo, bienes de consumo doméstico), y la distribución del producto (Porter, 1974).

b) Características del producto

La evolución de la industria está íntimamente ligada a la evolución del producto. Las características del producto respecto a su forma y tamaño físico, nivel relativo de precios, diseño, tecnología y materiales, uso y servicio de venta y postventa, varían durante el ciclo de vida y

suponen un indicador de la fase. Al principio, el producto carece de una calidad uniforme, las gamas son limitadas y los clientes son atendidos de forma experimental (ámbito geográfico reducido). A medida que aumenta la madurez, cuando el producto o servicio es familiar para la mayoría de los usuarios potenciales (Anderson y Zeithaml, 1984) los cambios de producto se hacen menos frecuentes, y la innovación pasa de producto a proceso (Hambrick, 1983b; Klepper, 1996; Audretsch y Feldman, 1996), buscando la mayor satisfacción del cliente (Calori y Ardisson, 1988). La aparición de gamas amplias y la posterior generalización de versiones con bajo valor añadido marcarán la madurez de la industria (Kotler, 1974).

La posibilidad de diferenciación aporta (o no) rasgos hospitalarios a la estructura de la industria, que puede perder con el tiempo; es pues un factor clave sobre el que realizar el análisis estratégico de la evolución de la industria, revisando su origen, el efecto en precio y la posible existencia de sustitutivos (Grant, 2010:113).

- Origen: atributos únicos del producto que le protegen de competidores al conseguir lealtad del cliente (Porter, 1980:80). Diferenciación física o intangible, como imagen de marca, construida con esfuerzos de comercialización y publicitarios (Porter, 1974:420). La marca se configura como un activo intangible que no envejece de la misma forma que la clase de producto: marcas en buena situación pueden ralentizar el declive de la demanda (Kotler, 1974; Harrigan, 1980a:6). Diferenciación en el servicio, constituyendo el “producto ampliado”: hasta los *commodities* pueden diferenciarse si se considera la oferta completa (Levitt, 1965). La diferenciación por servicio se construye mediante la relación con el cliente y asegura apoyo en el inicio (Amit et al., 2010) y lealtad en el declive (Calori y Ardisson, 1988:258). La diferenciación supone inelasticidad al precio en la demanda, pues el producto está protegido por regulación o patentes, existen compradores insensibles al precio o empresas protegidas por barreras a la movilidad que han ocupado ese nicho (Porter, 1980:269), bien porque se ha logrado un anclaje con el cliente que protege de sustitutivos (efecto de red: Amit y Zott, 2001; Fuentelsaz et al., 2015), bien porque la marca mantiene la lealtad del cliente (Kotler, 1974).
- Sustitutivos: los productos alternativos pueden ser preferidos si se ajustan a nuevas tendencias de consumo o moda y el coste de cambio no es relevante (Harrigan y Porter, 1983). Proteger la diferenciación supone invertir en versiones mejoradas que eviten el éxito de sustitutivos por presión de precios. La escasez por el aumento de ventas de ciertas

materias primas que provocan aumento de precios pueden acelerar la búsqueda de sustitutivos, especialmente en productos industriales (Lieberman, 1990).

La diferenciación del producto puede medirse de forma empírica mediante escalas de valoración del cliente (Calori y Ardisson, 1988) pero los indicadores más habituales son la cuota de mercado de las marcas (Porter, 1974), el diferencial de precios entre ellas y los orígenes de la diferenciación, sustancialmente el gasto en I+D y publicidad (Oster, 1999).

c) Comportamiento de los clientes

Sea el producto de la industria un bien de consumo o un componente para otra industria, la actitud de los clientes y sus cambios en el ciclo de vida son un indicador básico de las oportunidades o dificultades a las que se enfrenta la empresa en las distintas fases. La elección de la base de clientes y su relación con la empresa, desde el aprendizaje en el uso del producto a la existencia de poder de negociación, son elementos dinámicos sujetos a cambio en las fases del ciclo de vida.

- Base de clientes: en las etapas iniciales las características del canal de distribución elegido configuran en la mente del usuario final si el producto es o no diferenciado y si merece la pena pagar un precio superior por él, amén de facilitar el aprendizaje si el producto precisa de asistencia (Porter, 1974:422)¹³. En el tránsito al crecimiento, la accesibilidad al consumidor puede ser una barrera de entrada a competidores si el producto precisa de intermediarios (cadenas detallistas, puntos de consumo) cuyo poder de negociación puede ser una amenaza para el potencial entrante (Porter, 1980), o simplemente suponer un coste de transporte superior al que puede soportar el valor añadido del producto (Johnson y Thomas, 1987).

A medida que una industria madura, las estrategias de segmentación de clientes con base en variables como tamaño, sofisticación, tipo de compra, valor del dólar en compras, canal de distribución, localización geográfica se convierten en necesarias para sostener la rentabilidad de la empresa (Grant 2010:115). "Los compradores más pequeños tienen menos poder pero suelen ser más sensibles al precio porque su propia rentabilidad

¹³ La elección de un sistema de distribución propietario o en manos de un reducido número de colaboradores exclusivos limita la extensión del nuevo producto pero protege de la imitación; es un modelo bien descrito en tecnología (Apple) pero visible en gran consumo (Nespresso) y especialmente en retail (Ikea o The Tea shop).

disminuye” (Porter 1980:165). Del lado de la oferta, observamos que a medida que la industria entra en fase de madurez se produce abandono de clientes poco rentables, salida de canales de distribución costosos y de áreas de difícil reparto, en ocasiones a beneficio de competidores locales (Hatten et al., 1978) que consiguen rentabilidad operando en un ámbito geográfico reducido.

- Poder de cliente: a medida que el producto se populariza, la concentración en clientes puede suponer una amenaza a la rentabilidad. El cliente es más experto, tiene mayor información sobre el producto de la industria y ejerce más control de la capacidad negociadora y mayor presión hacia los precios (McGahan, 2004a). Los compradores clave son conscientes de su poder y en situaciones de pérdida de atractivo como el tránsito de la madurez al declive pueden solicitar rebajas de precio (Hambrick, 1983b), amenazar con abandonar al proveedor si no se sirven todas sus localizaciones o pedir financiación del stock (Harrigan, 1980a). Zoltners, Sinha y Lorimer (2006) señalan que las habilidades, organización y tamaño de la fuerza de ventas deben equipararse a la importancia que el cliente adquiere en cada una de las fases del ciclo de vida.

A nivel de investigación empírica, las variables de ámbito (localización geográfica) y distribución (medida como porcentaje de tiendas con un producto) son las más habituales en los estudios dedicados al gran consumo (Porter, 1974; Hatten et al., 1978; Johnson y Thomas, 1987) mientras que en productos industriales es la importancia del cliente en las ventas totales de la compañía (grado de dependencia: Calori y Ardisson, 1988). El poder del cliente y el grado de riesgo que puede suponer en nuestras relaciones (McGahan, 2004a) se aproxima por el peso del cliente en las ventas internas de la empresa (Porter, 1974) y la concentración en la industria (ratios de los 4 y 8 principales clientes de la industria, Caves, Porter, Spence y Scott, 1980; índice de Herfindahl, Cool y Dierickx, 1993).

d) Comportamiento de los proveedores

La existencia de relaciones fluidas e integradas en la cadena de valor con proveedores se ha descrito como una fuente de eficiencia (Porter, 1980), así como una posibilidad de diferenciación por calidad de componentes y garantía de servicio (Hall, 1980). La evolución del papel de los proveedores en función del momento del ciclo de vida de la industria contiene tres áreas de posible cambio en la relación:

- Los proveedores pueden orientar su actividad hacia productos sustitutivos pues recelan del futuro incierto de la industria de destino actual (Harrigan, 1980a), poniendo en riesgo los suministros, o permanecer exigiendo precios más altos que no pueden ser trasladados a riesgo de precarizar la demanda (Hall, 1980).
- Los proveedores de recursos financieros ajustarán su prodigalidad a las perspectivas de rendimiento de la industria, que se reducen con el tiempo, especialmente para aquellas empresas que no gocen de la calificación de operador dominante (Harrigan y Porter, 1983; de Elizagárate, 1987).
- Grado de dependencia del proveedor, incluida la existencia de integración vertical: si existe dependencia del proveedor hacia la empresa, ésta podrá persuadirles de colaborar siempre y cuando les convenza de que la demanda puede sostenerse o recuperarse (Harrigan, 1980a). Ellram y Krause (2014) construyen una escala de cooperación, desde la máxima relación abierta y cooperativa, a una relación puramente transaccional de subasta de pedidos entre proveedores. La relación de colaboración con proveedores clave protege ante la adversidad.

El factor trabajo aparece en el ciclo de vida de la industria dentro de las potenciales barreras de entrada y de salida. En el inicio, la ausencia de personal cualificado y experimentado es un obstáculo para la construcción del aprendizaje (Hofer, 1975; Anderson y Zeithaml, 1984). Con la madurez el coste laboral puede ser un freno en industrias de poco valor añadido y llevar a decisiones de reestructuración, pese a la garantía de personal entrenado y productivo (Pearce, 2014). Los costes de reestructuración y despidos elevan las barreras de salida de altos costes sociales y compromisos con la fuerza de trabajo (Harrigan, 1980a).

Asimismo, la forma de gobierno de la organización y el perfil directivo cambian con el ciclo de vida: por un lado, al inicio se precisan emprendedores capaces de tomar decisiones arriesgadas (Miller y Friesen, 1984; Newman, 1988; Filatotchev y Toms, 2003) y, por otro, directivos flexibles ante el declive (Baden-Fuller, 1989). Por otro lado, contar con personal de mandos intermedios entrenado y con conocimiento para tomar decisiones ayuda en la renovación estratégica (Hopkins, Mallette y Hopkins, 2013).

Desde el punto de vista empírico, el peso de los proveedores sobre el total de las compras es una medida del grado de dependencia (Porter, 1980). Desde el punto de vista del factor trabajo, los indicadores fundamentales están en su intensidad (industrias tradicionales, más

intensivas en mano de obra, Parker y Helms, 1992) y en la formación del personal y su flexibilidad (Díaz, Aguiar y de Súa, 2006; Díez, Lizet, Prieto y Santidrián, 2010).

e) Barreras de entrada y barreras de salida

Desde los primitivos postulados de la nueva economía industrial, la existencia de barreras que protegen a la industria atractiva de la entrada de nuevos competidores es un factor asociado a la supervivencia de una rentabilidad superior (Caves y Porter, 1977). Las economías de escala, así como la curva de aprendizaje, son factores que favorecen a las empresas ya instaladas (Hofer, 1975). Ahora bien, cuando la industria madura, el exceso de capacidad es una amenaza a la rentabilidad (Harrigan, 1981a). Las principales barreras económicas a entrada y salida son las inversiones necesarias y el grado de integración, mientras que las presiones del entorno elevan barreras sociales a la salida.

- Inversión: activos especializados e intensidad de capital elevan una barrera de entrada (Porter, 1980) al inicio pero se constituyen como futuras barreras de salida (Harrigan, 1980a). Dentro de los altos costes de salida, la incapacidad de deshacerse de los activos por un valor similar al contable provoca que muchas empresas sigan compitiendo, incluso con rentabilidad negativa (McGahan, 2004b). La diferenciación supone barreras de entrada, ya que altas necesidades de inversión en I+D o en publicidad son elementos disuasorios (Harrigan, 1981b).
- Integración: en una empresa diversificada, la relación con otras unidades de negocio o el vínculo con clientes eleva una barrera de salida (Harrigan y Porter, 1983).
- Barreras sociales: la presión gubernamental hacia el mantenimiento del empleo en determinadas circunstancias (Scott, 1982) constituye una de las barreras de salida más comunes junto con la ya mencionada del valor de venta de los activos, capacidad excedente, necesidades de reinversión (que influirán en acelerar la salida), edad de los activos, existencia de activos compartidos por integración vertical, y competencia en un solo producto (Harrigan y Porter, 1983).

A nivel de investigación empírica, las barreras de entrada se han estudiado de acuerdo a la estrategia elegida: desde la diferenciación, midiendo la intensidad de la inversión publicitaria (Oster, 1982) y desde la eficiencia en costes, a través de la concentración de la industria y de la inversión requerida (Harrigan, 1980c; 1981b). Respecto a las barreras de salida, el ratio de

diversificación del negocio nos aproxima a la importancia estratégica del negocio en declive, mientras que la existencia de activos compartidos o especializados difíciles de vender es un buen indicador de la altura de las barreras económicas de salida (Porter 1980; Harrigan, 1981a).

f) Rivalidad entre competidores

La industria cambia durante su ciclo de vida debido, entre otras cosas, a la actividad de los competidores que participan en ella. El ingreso de nuevas empresas, la salida de otras, sus acciones, influyen en el dinamismo del sector (Carroll y Hannan, 2000). A medida que la industria madura es más probable que se consolide, mientras que en industrias fragmentadas la fase de declive puede ser muy volátil. Analizar la evolución del sector industrial a través de eventos relacionados con sus participantes (Teece et al., 1997:511) añade a la visión del ciclo de vida del producto la observación de eventos distintivos como el ingreso de un nuevo competidor con habilidades singulares, que supone un cambio sobre la tendencia anterior (Porter 1980:232).

La figura 1.4 nos resume cómo cambian los escenarios de rivalidad de acuerdo a la evolución de la industria:

Figura 1.4. Características de la rivalidad entre competidores

Introducción	(en ausencia de barreras de entrada tecnológicas o de inversión) ✓ Entrada progresiva de competidores, riesgo del innovador ✓ Ventaja para empresas (corporaciones) procedentes de otros mercados con recursos excedentes
Crecimiento	(en ausencia de barreras de entrada tecnológicas o de inversión) ✓ Mayor número de participantes ✓ Espacio para empresas pequeñas con producto poco diferenciado (la demanda supera a la oferta) ✓ El número de empresas agudiza la competencia en precio y provoca la aparición de dominadores locales (periódicos, cerveza, tabacos), que ocupan los nichos rentables
Madurez	(en ausencia de barreras de salida) ✓ Presión de precios, especialmente en productos no diferenciados ✓ Turbulencia de salida de pequeños productores con costes por encima de precios
Declive	(en ausencia de barreras de salida) ✓ Salida de grandes competidores, pequeños pueden permanecer si existen nichos de demanda que abastecer

Fuente: Adaptado de Harrigan, 1980a; Porter, 1980; Carree y Thurik, 2000; Gruber, 2001

Los indicadores más habituales de la rivalidad competitiva son la fragmentación (número total de participantes), concentración (cuota de mercado relativa, primeros 4 y 8 competidores) y asimetría (grandes y pequeñas empresas). Respecto a grupos estratégicos, Harrigan y Porter (1983) indican que la existencia de varios grupos con altas distancias aumenta la rivalidad mientras que Miles et al., (1993) defienden que la variedad protege la rentabilidad de la industria

cuando la demanda madura y declina. Short et al., 2007, muestran en investigación de efectos en el resultado empresarial que el grupo estratégico explica prácticamente la misma proporción del resultado que la pertenencia a una determinada industria.

g) Entorno

El factor institucional (presión gubernamental a la entrada, por ausencia de normas, y a la salida, elevando barreras) aparece en la investigación sobre la evolución de las industrias de forma diversa respecto a las condiciones del mercado (producto-país). La existencia de normas de seguridad e higiene (Silverman, Nickerson y Freeman, 1997), condiciones para la salida (Baden-Fuller, 1989), regulaciones medioambientales (Hall, 1980) y del comercio internacional (Figueira de Lemos y Hadjikhani, 2014), incluido el riesgo de la entrada en mercados extranjeros (García Canal y Guillén, 2008) o disuasión legal o fiscal al consumo (Gruber, 2001) aceleran los cambios en la industria al suponer un obstáculo o un estímulo a la rentabilidad. De igual modo debe considerarse el papel de los grupos de presión.

En industrias maduras donde la barrera de entrada tecnológica es inexistente (intensivas en mano de obra) o se produce instalación de capacidades obsoletas en países emergentes, la competencia internacional con productos no diferenciados de menor precio acelera el proceso de maduración y declive de la industria doméstica (Hall, 1980; Parker y Helms, 1992; Burpitt y Fowler, 2007; Grant, 2010). Madhok y Keyhani (2012) estudian el modo de entrada de empresas multinacionales de economías emergentes y muestran como, frente a la ausencia de recursos superiores, actúan haciendo de sus habilidades de improvisación, utilización de recursos y alerta ante oportunidades una ventaja competitiva basada en la acción. El caso contrario es la política de protección y subvención a la industria local de los gobiernos nacionales, ante la previsible pérdida de popularidad por la destrucción de puestos de trabajo (Scott, 1982; Stiglitz, 2006).

El Informe coordinado por Neven para la FAO (2014a:15) señala el papel de las organizaciones para el desarrollo en el nacimiento de industrias en los países de origen (en este caso, el fondo de la ONU para los alimentos, FAO). Su punto de vista es que este desarrollo estará protegido de la obsolescencia puesto que pivota sobre tres factores de sostenibilidad: reducción de la hambruna, reducción de la pobreza y protección del medio ambiente. Los casos examinados de cooperación entre empresas y gobiernos locales ilustran esta nueva forma de cooperación, en la que los beneficios del modelo de negocio son compartidos con los *stakeholders* de la firma que lo promueve.

1.3. OPCIONES ESTRATÉGICAS SEGÚN LA FASE DEL CICLO DE VIDA

“Conocer la naturaleza y las causas de los cambios en la demanda del producto es clave para modelar la opción estratégica” (Levitt, 1965)

Los trabajos de Levitt (1965) y Cox (1967) proponen distintos objetivos estratégicos de acuerdo con la fase de vida del producto, que sirven de inspiración a las primeras aportaciones para establecer la relación entre la fase del ciclo de vida de la industria y la opción estratégica. Una de ellas es la matriz de análisis de cartera de negocios de la consultora Boston Consulting Group (revisada por Chaganti, 1987 y Calori y Ardisson, 1988) y la de opciones estratégicas de Arthur D. Little (1980). Esta matriz (ver figura 1.5) sitúa los distintos negocios de acuerdo a la posición que la empresa ostenta en el mercado y el grado de desarrollo del mismo y recomienda estrategias concretas en cada celda.

Figura 1.5. Matriz de opciones estratégicas en el ciclo de vida de la industria de A.D. Little (1980)

		Estados del ciclo de vida de la industria			
		Embrionario	Crecimiento	Madurez	Declive
Posición competitiva del negocio	Dominante				
	Fuerte				
	Favorable				
	Sostenible				
	Débil				
	Inviabile				
		Amplio abanico de opciones estratégicas			
		Precaución, desarrollo selectivo			
		Peligro, abandonar, centrarse en nichos de mercado, diversificar o liquidar			

Fuente: Hax y Majluf (1984:182)

A pesar de su atractivo para la práctica empresarial, al guiar la elección estratégica, la adscripción de estrategias singulares a cada una de los potenciales cruces de la matriz ha sido ampliamente criticada por el imperativo determinista que supone. Su aplicación reduce la variedad de estrategias y con ella la diversidad competitiva (Miles et al., 1993). La aplicación mecánica de sus prescripciones puede llevar a error, pues el ciclo de vida proporciona un “marco provisional” sobre el que planificar las estrategias (Kotler, 1974). Su utilidad radica en facilitar a las empresas un pronóstico de la evolución de la industria, pero no proporciona indicaciones precisas, ni asegura el éxito de su implementación (Lambkin y Day, 1989:7).

Porter (1980) concluye que el modelo no es válido pues: 1.- la duración de cada etapa es variable e incierta; 2.- la actividad de las empresas puede variar la forma de la curva; 3.- elementos externos como cambio en los factores de producción, situaciones de expansión o depresión pueden acelerar o incluso provocar saltos de fase y, 4.- la naturaleza de la rivalidad, fragmentada o concentrada, puede tener más impacto en el resultado de la industria que la etapa del ciclo de vida en que se encuentre. La literatura sobre el ciclo de vida del producto se basa en suponer un comportamiento similar entre todos los participantes, que reaccionan de forma parecida a la contracción de la demanda, sin tener en cuenta que cada uno de ellos está en una posición distinta debido a la aplicación de opciones estratégicas diversas (Harrigan, 1980a:3).

Bourgeois (1984) opone el imperativo determinista de la visión de Thompson (1967) de que las variables controladas por la organización están subordinadas a las restricciones y contingencias del contexto, a la de Child (1972): la estrategia de una compañía no está ni predeterminada, ni predestinada. La libertad de elección está en el marco de la búsqueda de las variables estratégicas (objetivos, ámbito, tecnología y estructura) de su estrategia competitiva.

Ahora bien, al examinar el papel que se ha otorgado al momento del ciclo de vida de la industria dentro de la recomendación de opciones estratégicas aportamos la perspectiva de la influencia que el entorno tiene en el resultado de la empresa (enfoque contingente). Hemos visto que el crecimiento de la industria, mercado o negocio (demanda) en el que la empresa compite aparece de forma destacada entre los factores que caracterizan la estructura de una industria. Los factores de la industria cambian según el grado de madurez de la misma, orientando la elección de las opciones estratégicas de acuerdo a su comportamiento: demanda, situación del producto, comportamiento de clientes y de proveedores, situación de barreras de entrada, salida o movilidad, rivalidad entre competidores y entorno regulatorio (Harrigan, 1980a).

La elección de las opciones tomará en consideración la situación del entorno y la postura estratégica de la empresa, en cuanto a sus objetivos de cuota de mercado, capacidad de inversión en el negocio y necesidad de recuperar inversión (rentabilidad) y procurar *cash flow* (Hax y Majluf, 1984). Las prioridades de la estrategia pueden ser exógenas a la unidad de negocio (Harrigan, 1980a) al ser consecuencia de la pertenencia a una corporación, o de las decisiones de la cúpula directiva (Miller y Friesen, 1984; Newman, 1988) en las que podemos esperar la influencia de la incertidumbre y la información inexacta.

Dentro de la literatura del ciclo de vida, las primeras aproximaciones responden más a prescribir estrategias funcionales (desarrollo de productos, comercialización) con acciones como

precio agresivo, construir capacidad, altas inversiones en comercialización y publicidad y desarrollo de productos (Hambrick y Lei, 1985). Están orientadas a construir una posición sólida (especialmente, las recomendaciones del Boston Consulting Group) que minimice el impacto de la confrontación. Los elementos clave para definir una estrategia son la situación relativa al entorno, el tipo de producto, el tamaño relativo de la empresa y la volatilidad de la competencia (Hofer, 1975)¹⁴.

Con posterioridad a estas aproximaciones, y en especial tras la innovación que supone para la teoría de dirección estratégica las estrategias genéricas compiladas por Porter, se añade un elemento clave para orientar la opción estratégica: el tamaño de la empresa, o de la unidad de negocio en sí (Hax y Majluf, 1984; de Elizagárate, 1987). Las estrategias genéricas (bajo coste, diferenciación, nicho) se combinan con la situación de crecimiento de la industria de acuerdo al grado de competencia que existe dentro de ella: transparencia, oligopolio, duopolio o monopolio (Grant, 2010). La estructura de la industria determinará la capacidad de la empresa para oponer barreras de entrada por eficiencia en costes o diferenciar su producto haciéndole no comparable al de competidores orientando, de acuerdo a estas habilidades y a la posición en el ciclo de vida, la opción estratégica elegida (Porter, 1983).

A continuación, la figura 1.6 recoge las variables estratégicas y las estrategias a seguir en cada una de las fases del ciclo tradicional de vida de la industria, de acuerdo a la literatura examinada.

¹⁴ Hofer (1975:789-791) recoge un compendio de la literatura a la fecha, entre otras, las aportaciones de Fox, 1973 y Wasson, 1974.

Figura 1.6. Recomendaciones estratégicas para cada etapa del ciclo de vida de la industria

Introducción	<p><u>Operaciones, Producción e Innovación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cuatro estrategias genéricas : primero al mercado, seguidor, reingeniería, imitar (<i>me too</i>) (Ansoff y Stewart, 1969) ■ Ganar cuota de mercado rápidamente (Boston Consulting Group) ■ Oportunidad de ser el primero, reputación de empresa, aprendizaje rápido. Evitar costes de apertura de mercado, prudencia en las inversiones tecnológicas (mejora del seguidor) (Porter, 1980) ■ Novedad de producto, peso de la tecnología en el diseño del producto (Hofer, 1975) ■ Ganar el estándar, anclaje de clientes (Klepper, 1996) ■ Proteger la innovación (Grant, 2010) <p><u>Ruta al mercado y Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Venta a grupos de altos ingresos, líneas de producto limitadas, distribución reducida y desarrollo de la demanda primaria (innovadores) (Staudt y Taylor, 1970) ■ Conocer al cliente potencial, necesidades del cliente y potencial de compra (Hofer, 1975; McGrath, 2010) ■ Introducción lenta (aceptación por los primeros innovadores): búsqueda del estándar de producto, de los canales de distribución suficientes. Localizar y subsanar los defectos (Kotler, 1974; Wasson, 1974) ■ Publicidad y precio agresivos para hacer cambiar los hábitos, alcanzar notoriedad rápida (Kotler, 1974; Wasson, 1974) ■ Publicidad informativa, alto nivel de precios, distribución puntual (Hay y Ginter, 1979; Wind, 1981)
Crecimiento	<p><u>Operaciones, Producción e Innovación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ajustar la producción a la segmentación de productos. Eficiencias en producción y comercialización. Economías de escala (Rumelt, 1979) ■ Énfasis en el crecimiento de las empresas. Plantas y equipamiento nuevos. Intensidad de capital. Productividad del empleado. Gastos de fabricación, I+D y marketing. (Hambrick, McMillan y Day, 1982) ■ El entorno de crecimiento es benigno, por tanto las empresas pueden adoptar variaciones de las tres estrategias genéricas (diferenciación, bajo coste, nicho) (Porter, 1980) ■ Las empresas rentables muestran un ratio alto de valor añadido en facturación (% margen bruto), alta productividad por empleado, alta cuota de mercado, alta calidad de producto y gastos limitados en I+D, fuerza de ventas e innovación, con poca customización de los productos (Anderson y Zeithaml, 1984) <p><u>Ruta al mercado y Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las empresas deben concentrarse en provocar la preferencia de marca, más que la adopción de producto (Levitt, 1965; Staudt y Taylor, 1970) ■ Ampliación de la base del mercado, crecimiento en distribución (Rumelt, 1979) ■ Precio, resultado de producto. Precios altos para aumentar el beneficio (Rumelt, 1979; Hambrick y Lei, 1985) ■ La publicidad enfatiza los resultados del producto. Modificación y mejora del producto. Distribución masiva (Hay y Ginter, 1979; Wind, 1981)

Figura 1.6. (cont.) Recomendaciones estratégicas para cada etapa del ciclo de vida de la industria

<p>Madurez</p>	<p><u>Operaciones. Producción e Innovación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Necesidades del cliente. Grado de diversificación de producto. Peso del cambio tecnológico en el diseño de procesos. Grado de segmentación. Peso de los costes de distribución sobre el valor añadido de producción (Hofer, 1975) ■ Las empresas enfatizan el uso de la capacidad instalada, limitan la inversión sobre el ingreso, calidad de producto y productividad por empleado (Anderson y Zeithaml, 1984) ■ (Industrias estancadas): identificar, crear y explotar los segmentos en crecimiento. Enfatizar la calidad de producto y las mejoras innovadoras. Mejorar de forma sistemática y consistente la eficiencia del sistema de producción y distribución. Reducir los costes. (Hammermesh y Silk, 1979) ■ Inversión en procesos: eficiencia de producción, diseño de plantas, etc. Empresas "defensoras": eficiencia de la inversión, decrecer en riesgos (menor inversión en I+D, comercialización) (Miles et al., 1993) <p><u>Ruta al mercado y Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diferenciación de productos vía publicidad. Precio descendente. El número de tiendas con distribución cae (Hay y Ginter, 1979; Wind, 1981) ■ Las empresas buscan sólo cuota de mercado, evitar inversión, atraer ventaja competitiva de la curva de aprendizaje y diversificar de cara a futuro. Otros deben salir (Henderson, 1995) ■ Conseguir la posición de costes más baja respecto a competencia con una aceptable calidad y precios para ganar volumen rentable y cuota de mercado, alcanzar la mejor relación calidad/servicio/producto relativa a competencia (Hall, 1980) ■ La competencia se intensifica y las empresas con alta cuota de mercado acentúan la eficiencia en costes, calidad y ordeñan la inversión, mientras otras buscan la diferenciación. El resto deben salir (Porter, 1980)
<p>Declive</p>	<p><u>Operaciones. Producción e Innovación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El foco funcional es el financiero. Eliminar toda inversión en I+D, pasar a subcontratación, control de inventarios, proveedores alternativos, aumentar precios, pasar a distribución selectiva, reducir apoyo promocional y plantearse abandonar canales no rentables (Fox, 1973) ■ Liquidar o desinvertir, abandonando o traspasando recursos a otras líneas de negocio (SBU) más rentables (Cox, 1967) ■ Concentración en mercados o reducción de activos. Enfocarse e identificar oportunidades para vuelcos en las compañías (Baden-Fuller y Stopford, 1992) Desinversión y diversificación a negocios en una fase más rentable del ciclo de vida (Hofer y Schendel, 1978) ■ La diversidad de estrategias competitivas decrece a medida que avanza el ciclo de vida. Salida de competidores, reducción de la diversidad. Énfasis en la eficiencia de procesos. (Miles et al., 1993) <p><u>Ruta al mercado y Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las fortalezas de la empresa y el entorno del declive permiten elegir entre liderazgo por coste o diferenciación, nicho, cosecha o salida (Harrigan, 1980a) ■ Lealtad de cliente. Grado de diferenciación de producto. Elasticidad de la Demanda al precio. Cuota de mercado de la empresa. Calidad del producto (Hofer, 1975) ■ Segmentación y enfoque. Reputación. Alto conocimiento de la demanda (Baden-Fuller y Stopford, 1992) ■ Declive de la importancia de la publicidad, diversificación de producto. Declive en el número de tiendas (Hay y Ginter, 1979; Wind, 1981)

CAPÍTULO 2

*EL MODELO TEÓRICO DE ANÁLISIS DE LA FASE DE
DECLIVE*

declive

(del latín *declivis*)

1. m. Pendiente, cuesta o inclinación del terreno o de la superficie de otra cosa.
2. m. Decadencia

Real Academia Española © todos los derechos reservados

En este capítulo se explora la singularidad de la fase de declive desde el punto de vista de los factores que la caracterizan, y de las opciones estratégicas que para competir con éxito se han recomendado desde la literatura, cuando las opciones habituales no sirven y las estrategias que han construido el éxito dejan de tener validez. Las empresas se resisten a abandonar aquellos negocios anteriormente rentables y el proceso de reconocimiento y diagnóstico del declive se produce en una situación de incertidumbre y, en general, de alta volatilidad.

La síntesis de la literatura precedente muestra que es posible reducir la incertidumbre proponiendo un marco configurativo (*framework*) con las dimensiones de entorno y la empresa. Las distintas posiciones de este marco anticipan las opciones estratégicas que la empresa puede tomar: salir de inmediato o tras cosecha, permanecer en un nicho o perseguir el liderazgo, en un modelo de conducta (*model*) que maximiza el resultado para la empresa competidora en el declive.

Gracias a esta síntesis, y de forma muy concreta a la aportación del análisis estructural, proponemos en la parte final del capítulo un marco configurativo y un modelo de relación entre la opción prescrita y el resultado, que completa la visión del continuo estratégico en la fase de declive.

2.1. SINGULARIDAD DE LA FASE DE DECLIVE

“La naturaleza de la competencia durante el declive y las alternativas estratégicas disponibles son complejas” (Parker y Helms, 1992)

La fase de declive no es una etapa más del ciclo de vida, sino un momento en el que las condiciones competitivas cambian de modo tal, que las conductas recomendadas hasta el momento deben revisarse en profundidad.

Partiendo de los calificativos que la fase de declive merece en la literatura: fase crepuscular, de final de partida (Harrigan, 1980a; Porter, 1980), de entorno hostil, jungla enrarecida (Hall, 1980), ratoneras sociales y financieras (Calori y Ardisson, 1988), conflicto entre grupos de interés, dentro de la empresa (Baden-Fuller, 1989), poblada de participantes envejecidos (Newman, 1988) y sin oportunidad (Covin y Slevin, 1989) pues los mercados castigan de forma brutal la falta de crecimiento (Christensen y Raynor, 2003), no es de extrañar que la mayoría de los diagnósticos coincidan en que nos encontramos ante un juego competitivo no cooperativo (Ghemawat y Nalebuff, 1992), lleno de amenazas, donde la mejor opción es no competir (Chaganti, 1987) y por tanto, salir el primero o cuanto antes (Baden-Fuller, 1989).

Declive es lo contrario de crecimiento, y la ralentización del mismo, impulsada por la actual situación de recesión¹⁵ implica que cada vez más empresas pueden enfrentarse a esta situación de final de partida. A esto hay que añadir que se ha trabajado poco sobre las opciones estratégicas para esta fase (Parker y Helms, 1992) y que la alternativa clásica enunciada por el enfoque del ciclo de vida tradicional (salir) no es la opción única ni la más fácil de implementar (de Elizagárate, 1987; McGahan, 2004a:89) y se cuestiona si es la mejor para el tejido económico (Dunn, 2012) e incluso, para la empresa, sobre todo cuando la presión del resultado a corto plazo es alta, como es el caso del contexto actual (Maldonado, Suárez y Vicente, 2009).

¹⁵ Christensen y van Bever (2014) enfatizan el impacto real de la recesión de los años 2007 al 2008 en la economía de Estados Unidos al comprobar que aunque los niveles de crecimiento del PIB se han recuperado en el momento de la publicación (junio 2014), los niveles de empleo aún no lo han hecho. En el mismo sentido Dustmann, Fitzenberger, Schönberg y Spitz-Oener (2014:168) muestran que aunque la R.F. Alemana ha conseguido tasas de crecimiento del PIB y de la exportación y prácticamente pleno empleo, el valor real de los salarios ha caído de forma dramática provocando el estancamiento de la demanda interna.

Desde la perspectiva del estudio del ciclo de vida de la industria comprendemos que la fase de declive es singular desde el momento en que se caracteriza por una caída sostenida de la demanda (Harrigan, 1980a:1), que provoca reducción de las ventas durante un largo periodo de tiempo (Porter, 1980:307). En esta fase observamos reducción de los márgenes (Porter, 1980; Chaganti, 1987), reducción de la inversión en I+D y publicidad (Anderson y Zeithaml, 1984) y salida de competidores (Carree y Thurik, 2000). El declive es irreversible y no está sujeto a revitalización (Harrigan, 1980a:1) pues no podemos suponer nuevos mercados o usos del producto (Levitt, 2004) sino que, en el caso más positivo, la demanda de los productos tocará fondo a un nivel mucho más reducido y en el peor, seguirá cayendo hasta un nivel en el que no se justifique ni la producción ni la comercialización del producto, “...industrias en las que se han agotado ya los remedios disponibles y el problema estratégico consiste en encarar la situación” Porter (1980:308).

La figura 2.1 resume esta visión fatalista de la fase de declive como un círculo vicioso, sin salida, de acuerdo a la descripción de Harrigan (1980a).

Figura 2.1. Evolución del negocio en declive

Hundimiento de las ventas	
✓	Reducción en el número de competidores
✓	Reducción en la oferta (gama) de productos
✓	Abandono de clientes pequeños y mercados menos rentables
La competencia se centra en precio	
✓	No se invierte en publicidad ni en I+D
✓	La gama de producto se contrae, no se aprecia diferenciación entre competidores
✓	El producto se convierte en un <i>commodity</i> indiferenciado
Existe exceso de capacidad	
✓	Los costes no se pueden reducir más
✓	Los proveedores y clientes presionan
La rentabilidad cae	

Fuente: Harrigan (1980a:3-4)

La causa de esta visión del ciclo de vida tradicional es el paralelismo entre el ciclo de vida de la industria y el ciclo de vida del producto: los productos tienen una vida limitada. La industria se entiende asociada al negocio (producto-mercado) concreto en que competimos y si éste declina, la industria también. A causa de la caída de la demanda, esta fase es altamente volátil y, cuando se han agotado las posibilidades de reducir costes, las presiones competitivas erosionan la rentabilidad.

Otra característica del negocio en declive es el comportamiento de las empresas. En general, las empresas reaccionan a la adversidad en sus mercados cerrándose en sí mismas, estancándose. El esfuerzo para conservar los recursos, afectados por el mal resultado, lleva a reducir la inversión en innovación, y a gamas de producto más sencillas y anticuadas para poder bajar precios. Finalmente, las ventas siguen bajando porque el producto ya no es atractivo (Miller y Friesen, 1984:1174). Esta estrategia de baja inversión y conservadurismo afecta a la organización, que se vuelve más confusa, llena de conflictos políticos sobre las decisiones a tomar (Newman, 1988). Las industrias se convierten en “ratoneras” sociales y económicas ante la ausencia de economías de escala, tecnología universal y cuando la curva de experiencia no es una barrera (Calori y Ardisson, 1988:256).

Efectos exógenos al propio sector como la competencia internacional derivada de la globalización de los mercados de factores (Ghemawat, 2007; Nissan y Carter, 2011), la irrupción de competidores internacionales en el mercado doméstico (Conway, 2006; Burpitt y Fowler, 2007), normativas de consumo (Gruber, 2001) o medioambientales (Hall, 1980; Stal et al., 2014) pueden provocar el colapso de la industria, llevando a la determinación estratégica de cosechar o salir de la misma (Hofer, 1975). Esta salida puede precisar de una regulación administrada por la importancia estratégica del sector para la economía nacional (Baden-Fuller, 1989; Uriu, 1994).

Frente a la visión de etapa final del ciclo de vida de la industria, la literatura a partir de la aportación de K. R. Harrigan (1980a,b) se centra en el estudio del negocio concreto en declive y de las empresas que participan en él. Su aportación resume las posiciones de Hammermesh y Silk (1979), Hall (1980) y Thièrtart y Vivas (1983, 1984) respecto a que la aplicación mecanicista de las recomendaciones del enfoque del ciclo de vida y las matrices de atractivo y posición en la industria, minusvaloran la posibilidad de encontrar puntos de apoyo en un contexto de industria en declive favorable. En un negocio en declive existe diversidad de cliente, tecnología y formas de comercialización, pues se implantan distintas estrategias competitivas (Harrigan, 1980a:3). Asimismo, pueden existir productos protegidos por patentes (Porter, 1980), marcas muy potentes que siguen siendo apoyadas por sus empresas (Hall, 1980; Harrigan, 1981a) o participantes dominantes (Hambrick, 1983a) que hacen de su cuota de mercado defensa de una rentabilidad superior al promedio.

Su primera proposición es que declive no es necesariamente sinónimo de descomposición (Harrigan, 1980a:2). Es necesario examinar las razones (demográficas, de moda, obsolescencia tecnológica, sustitutivos, entre otras) pues éstas orientan sobre la opción estratégica a tomar. Su

segunda proposición es que, ante el declive, la empresa puede decidir permanecer o salir. Su punto de vista es que el declive, aun siendo una realidad en la que invertir supone más riesgos y exige de los directivos una gestión “especialmente habilidosa” (Harrigan, 1988:7), no aboca fatalmente a una pérdida de valor para las operaciones de la empresa. Esta nueva visión no determinista y alejada de la visión tradicional del ciclo de vida, impregna el desarrollo de la mayoría de la literatura posterior, en especial los análisis sectoriales.

En este sentido, la investigación se enriquece con la aportación de estudios sobre industrias, generalmente domésticas, identificadas en situación de declive a tenor de su caída en ventas y rentabilidad, con el objetivo de dar respuesta a preguntas tales como: ¿Qué estrategias son más adecuadas para las empresas: genéricas o combinadas? (Parker y Helms, 1992), ¿Influye el tamaño de la empresa en la opción estratégica elegida? (Chaganti, 1987; Dean, Brown y Bamford, 1998), ¿Cuáles son las causas y los efectos de la reducción de capacidad y decisión de salida de la industria? (Uriu, 1984; Baden-Fuller, 1989; Lieberman, 1990; Jendges, 1994; Dedee y Vorbies, 1998; Bernard y Jensen, 2007; Wood, 2009; Dunn, 2012), ¿Hay posibilidad de recuperación de la industria? (Robbins y Pearce, 1992). La literatura empírica contrasta e induce recomendación de tácticas para permanecer rentablemente con demandas en declive: eficiencia (Schefczyk y Gerpott, 1998), orientación al cliente (Calori y Ardisson, 1988), fusiones y adquisiciones (Anand y Singh, 1997; Filson y Songsamphant, 2005; Laamanen, Brauer y Junna, 2014), realineamiento de recursos y gestión de recursos humanos (Cook y Ferris, 1986), orientación emprendedora (Burpitt y Fowler, 2007), innovación (Kim y Pennings, 2009; Laforet, 2013) y apertura de nuevos mercados (Vila, Küster, Canales y Hernández, 2013; Prats, Sosna y Velamuri, 2012).

Cuestión aparte son las investigaciones de la organización y la estructura de la empresa sobre el impacto que tiene esta situación peculiar y poco grata para directivos y empleados (Newman, 1988; Filatotchev y Toms, 2003). Taggart (1995) realiza una síntesis del estado del arte en la que combina la visión de la teoría ecológica, en particular de Zammuto y Cameron (1985) con el análisis estructural del declive de Harrigan (1980a). Aunque no está dedicada específicamente a la situación de declive, la literatura sobre la capacidad de adaptación de las estrategias y capacidades de la empresa a la competencia en mercados inestables (Fredrikson y Mitchell, 1984; Covin y Slevin, 1989; McKinley, 1993; Sanchez, 1995) y la investigación sobre el impacto de la innovación en la industria, a raíz de la irrupción de las nuevas tecnologías y la obsolescencia de las actuales relaciones competitivas (Henderson y Clark, 1990; Christensen y

Bower, 1996; Klepper, 1996; Audretsch y Feldman, 1996; Cockburn et al., 2000; Aggarwal et al. 2002; Christensen y Raynor, 2003), aportan visiones complementarias al análisis estructural.

El estudio del declive desde el punto de vista no sólo del producto sino también de las relaciones clave entre participantes (McGahan, 2004a,b) añade una visión alternativa y holística del contexto en el que la demanda decrece. La literatura sobre modelos de negocio iniciada por Amit y Zott (2001) y la de *turnarounds* (vuelcos en la situación de la empresa, que sale de una posición de baja facturación y rentabilidad: Hambrick y Schecter, 1983; Robbins y Pearce, 1992; Barker y Mone, 1994; Barker y Duhaime, 1997) aportan la visión del punto de partida de estrategias emprendedoras para superar la situación de erosión de la rentabilidad, cambiando las reglas del juego de la industria (Kim y Maubourgne, 2005) y propiciando su rejuvenecimiento (Baden-Fuller y Stopford, 1992) o señalando la necesidad de una reconversión o desinversión (Furman y McGahan, 2002).

En la última década, la literatura sobre las causas y consecuencias del *shock* financiero en la demanda aporta reflexiones sobre las posibles acciones que instituciones y empresas pueden tomar para reducir en primer lugar riesgos e incertidumbre y, en segundo lugar, mejorar sus resultados (Latham y Braun, 2011). El concepto de una ventaja competitiva transitoria de Rita McGrath (2010), de la incertidumbre instalada en el entorno (Bloom, 2014) y del estancamiento como horizonte económico (Halmai y Vásáry, 2010) por la falta de políticas industriales activas (Vives, 2013) propician la recomendación de seguir un comportamiento “ambidiestro” en el que explorar oportunidades mientras explotas al máximo tus ventajas actuales (Schmitt, Probst y Tushman, 2010).

La figura 2.2 recoge los estadios por los que ha pasado la investigación del declive, desde su inicio bajo el modelo del ciclo de vida tradicional hasta los estudios sobre capacidad emprendedora, efectos de la crisis en el entorno competitivo e investigaciones que desde la óptica de la innovación y del modelo de negocio proponen estrategias para superar el decrecimiento de la década actual.

Figura 2.2. El declive en la literatura de investigación en dirección estratégica

Años 70-80: Declive, última fase del ciclo de vida de la industria	
Hofer, 1975	Estrategias contingentes al momento del ciclo de vida
Hambrick, 1983a	Tipologías de industrias maduras y en declive. Descripción de indicadores, recomendación de estrategias
Hambrick, 1983b	Relevancia de las tipologías de Miles y Snow en el ciclo de vida
Thièrtart y Vivas, 1983 y 1984	Estrategias para competir en el declive, examen de la opción de cosechar
Anderson y Zeithaml, 1984	Cambios en los indicadores de factores clave estratégicos a través del ciclo de vida
Años 80 y 90: Estrategias para competir en industrias en declive	
Hall, 1980; Hammermesh y Silk, 1979	Análisis de industrias maduras, examen de estrategias aplicadas por las empresas, recomendación de acción
Harrigan, 1980a,b; Porter, 1980; Harrigan y Porter, 1983, Harrigan, 1988	Examen de los factores que influyen en el declive; recomendación de opciones estratégicas, test de su validez en varias industrias
Thièrtart, 1988	Estrategias para competir en mercados maduros
De Elizagárate, 1987; Freije, 1994	Descripción de alternativas estratégicas para industrias en declive
Miles, Snow y Sharfman, 1993	Diversidad en la industria según fase del ciclo de vida, peculiaridad del declive. Recomendación de estrategias (defensora, prospectora, analítica)
Ghemawat y Nalebuff, 1985 y 1990	Aplicación de teoría de juegos a la decisión de salir en industrias en declive, un juego no cooperativo
Taggart, 1995	Formulación de estrategias para el declive
Chaganti, 1987; Leonard, 1983; Dean, Brown y Bamford, 1998	Investigación empírica sobre la existencia o no de diferencias en la estrategia competitiva ante el declive entre empresas grandes y pequeñas
Parker y Helms, 1992	Validez de la recomendación de seguir estrategias genéricas frente a combinación de estrategias para el caso del declive; industria textil
Años 90 en adelante: Aplicación de estrategias, análisis de industrias concretas.	
Anand y Singh, 1997; Filson y Songsamphant, 2005; Laamanen, Brauer y Junna, 2014	Dominar: fusiones y adquisiciones en industrias en declive (sector de la defensa estadounidense, sector de software). Resultado de la redistribución de activos y de la compra de activos desinvertidos
Calori y Ardisson, 1988	Diferenciación en industrias en situación de jaque mate (<i>stalemate</i>).
Duhaime y Grant, 1984; Baden-Fuller, 1989; Lieberman, 1990; Jendges, 1994; Glynn y Machin, 1997; Suárez, 1999; Fleischmann y Prentice, 2001; Lee y Mukoyama, 2008; Wood, 2009	Salir: Razones y efecto de la decisión de salir de la industria de bienes industriales. Estudios sobre sectores concretos (acerías, químicas, pozos de carbón y ladrillos en Gran Bretaña; industria del automóvil en Australia). Capacidad excedente y grado de diversificación de la firma como determinantes de la salida
Uriu, 1984; Bower, 1996; Dedee y Vorbies, 1998; Bernard y Jensen, 2003; Pearce, 2014	Reajustar: Reducción de capacidad, realineamiento de los recursos de la empresa. Impacto de las características de la empresa y del <i>outsourcing</i>
Parrish, Cassill y Oxenham, 2006; Burpitt y Fowler, 2007	Nicho: identificación, implantación y resultados en la industria de textil y de decoración estadounidense
Harfield y Hamilton, 1997; Schefczyk y Gerpott, 1998; Gruber, 2001; Recker, Goldsby y Neck, 2002	Examen de sectores en declive (tabaco, confección de zapatos, colegios, acerías) en mercados domésticos; revisión de estrategias (eficiencia, diferenciación)

Figura 2.2. (cont.) El declive en la literatura de investigación en dirección estratégica

Años 90 en adelante: El declive desde el interior de la empresa, el declive en la organización	
Miller y Friesen, 1982, 1984; Zammuto y Cameron, 1985; Cameron, Whetten y Kim, 1987; McKinley, 1993; Bartlett y Ghoshal, 2002; Filatotchev y Toms, 2003; Maksimovic y Philips, 2005; Marren y Kennedy, 2010; Hopkins et al., 2013	Examen del ciclo de vida de las organizaciones, comportamiento de las firmas ante la situación de declive externo e interno. Efecto de adquisiciones o ventas. El papel del directivo, herramientas de gestión
Newman, 1988; McKinley, 1993; King, 1998; Céspedes y Carmona, 1998	El declive en la organización: impactos en la motivación, actitudes de los directivos, empleados
Años 90 en adelante: Vuelcos en la posición de declive; el impacto de la innovación en el ciclo de vida	
Hambrick y Schechter, 1983; Robbins y Pearce, 1992; Baden-Fuller y Stopford, 1992; Barker y Mone, 1994; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Barker y Duhaime, 1997; Furman y McGahan, 2002; Kim y Maubourgne, 2005; Kim y Pennings, 2009; Gómez y Ramírez, 2013	Rejuvenecimiento de la industria. Actitudes emprendedoras ante entornos hostiles. El papel de la innovación y las nuevas formas de competir. La actitud emprendedora
Henderson y Clark, 1990; Henderson 1995, 2008; Christensen y Bower, 1996; Cockburn et al., 2000; Aggarwal et al., 2002; Christensen y Raynor, 2003; McGahan, 2004a,b; Figueiredo y Silverman, 2007; Akcigit y Kerr, 2011	Cambio en la estructura competitiva de la industria; obsolescencia en el producto, obsolescencia en las relaciones clave entre participantes. Fracaso de adaptación de los líderes
Modelos de negocio	
McGrath y McMillan, 2001; Amit y Zott, 2001,2010; Casadesús y Ricart, 2010; Baden-Fuller y Morgan, 2010; McGrath, 2010; Teece, 2010; Baden-Fuller y Haefliger, 2013	Reflexión sobre la forma en que la empresa crea valor para sus grupos de interés y obtiene beneficio
La literatura del shock de 2007: Aprendizajes y medidas	
Alfaro y Chen, 2010; Kuppuswamy y Villalonga, 2010; Schmitt, Probst y Tushman, 2011; Halmai y Vásáry, 2010; Latham y Braun, 2011; Elsby y Shapiro, 2012; Gopinath y Neiman, 2011; Vives, 2013; Bloom, 2014; Prisecaru, 2014; Figueira de Lemos y Hadjikhani, 2014	Planificación y táctica; comercio exterior, productividad y empleo; organización interna y gestión de porfolio. Tendencias y previsiones. Impacto de la financiación en SME y regiones geográficas. Aumento de la incertidumbre y la tensión en la organización. Reparto de recursos, reacción a la turbulencia

Encontramos en esta revisión que, desde el punto de vista de recomendación de opciones estratégicas, la literatura ha dado al declive un tratamiento singular y específico, bajo la premisa de maximizar el resultado de la empresa. Recogemos a continuación algunas de las aportaciones que han tratado de encontrar la relación entre la fase de declive de la industria y la opción estratégica que ajusta a las necesidades de la empresa, para construir con ellas el modelo teórico que entendemos mejor refleja esta relación.

2.1.1. Las opciones estratégicas de la fase de declive

Al ser la fase de declive una situación de final de la partida, la literatura reconoce que facilitar el acierto en la elección de la opción estratégica es fundamental, pues existe escaso margen de maniobra. Es preciso aplicar estrategias distintas a las habituales (Harrigan y Porter, 1983), en una situación de fase final en que la empresa compromete su futuro y cuya conclusión es incierta debido a la volatilidad (de Elizagárate, 1987). El esfuerzo se sitúa en la búsqueda de las relaciones entre los factores de entorno, la posición de la empresa y la conducta recomendada para la consecución del mejor resultado empresarial, pues aplicar de forma mecánica las opciones estratégicas previas (enfoque del ciclo de vida) supone abandonar negocios con un gran impacto a nivel social (Dunn, 2012) y dejar de obtener beneficios para empresas dotadas de la capacidad de ser “el último hombre de hielo” de la industria (Harrigan, 1988). La investigación empírica confirma que no existe una opción única (Thièrtart y Vivas, 1983, 1984). El entorno en que tiene lugar el declive es crítico, al establecer el contexto en el que evaluar la importancia de las relaciones entre estrategia y resultado (Prescott, 1986:342).

El análisis del declive cuestiona asimismo las recomendaciones generales del enfoque contingente de seguir estrategias competitivas genéricas y no combinadas, pues puede no ser adecuado ante situaciones de capacidad excedente, competencia internacional o trivialización del producto (Calori y Ardisson, 1988; Parker y Helms, 1992) en las que las opciones de eficiencia y diferenciación son limitadas. Hill (1988:402) califica el marco de Porter como excesivamente simplista, a tenor del estudio de Hall (1980) que encuentra evidencia de que algunas empresas consiguen el éxito con una combinación de eficiencia y diferenciación, lo que sugiere que emplear estrategias híbridas no es necesariamente inconsistente. Asimismo, Hambrick (1983a y 1983c), en sus estudios sobre las tipologías de Miles y Snow y el paralelismo entre las mismas y las estrategias genéricas de Porter, señala que las características del entorno limitan el rango de estrategias factibles, de forma que no es cierto que todas las tipologías sean viables en sectores en declive (en su caso, negocios de la base de datos *Profit Impact of Market Share* -PIMS- Hambrick, 1983c:702). Este resultado lo ratifican posteriormente Miles et al., (1993) en su estudio sobre 12 sectores industriales en distintas fases del ciclo de vida.

El análisis del declive no sólo aplica al entorno sino que aporta cercanía al problema de las empresas competidoras. Al contemplar la elección de la opción estratégica bajo el prisma de sus recursos y habilidades, supera la homogeneidad de las recetas a nivel de industria y evita la

recomendación de estrategias generales provenientes del análisis de un pool de datos, criticadas por Hatten et al. (1978:608) puesto que podían dar lugar a directrices erróneas a nivel de empresa y cuya validez ya había cuestionado Hall (1980). La recomendación para las empresas se basa en un diagnóstico de sus posibilidades de éxito en la industria a nivel interno, estudiando la posición relativa frente a competidores y las posibles barreras de salida (económicas y estratégicas). A nivel externo se analiza cómo afecta al negocio la causa y el patrón del declive, si existen y cómo es el acceso a las bolsas de demanda remanentes y cuál es la posición de la empresa frente a la estructura de la industria (Harrigan, 1980a).

Este análisis, sin embargo, puede no haberse realizado, o resultar incompleto, por la ausencia de reconocimiento del declive. Reconocer el declive es necesario para afrontarlo (Harrigan, 1980a; Parker y Helms, 1992; Schefczyk y Gerpott, 1998) pues de otra forma la estrategia no es la acertada y agrava aún más los problemas de la empresa. Los fallos de reconocimiento llevan a guerras de desgaste y abandono de clientes, y se toman decisiones que aumentan la altura de las barreras de salida (Harrigan, 1980a; Porter, 1980). La empresa debe, en ese análisis, localizar los segmentos de productos y clientes con potencial de aportar valor y dirigirse a ellos con una estrategia comprometida que señale a los demás la voluntad de permanecer o irse (Ghemawat y Nalebuff, 1990).

a) Las opciones estratégicas del declive en el enfoque tradicional

Desde el enfoque tradicional del ciclo de vida, las opciones para la gran mayoría de los competidores se reducen a salir antes o después: cuando la industria no crece y nos encontramos en posición competitiva débil la única opción es salir (Cox, 1967). Incluso compañías en posición competitiva favorable deben plantearse la cosecha (Hax y Majluf, 1984).

Es a partir de la investigación de Hammermesh y Silk (1979) y Hall (1980) que encontramos evidencia de empresas que permanecen y compiten con éxito. La prueba empírica demuestra que la matriz de atractivo no captura en su totalidad las características de los mercados (Hammermesh y Silk 1979:161) y obvia la existencia de negocios que pueden ser para

las empresas, “potentes vacas lecheras” (Kotler, 1974) para las que la recomendación de cosechar puede llevar implícita pérdida de flujos de caja a futuro (Harrigan, 1980a:6)¹⁶.

Thièrtart y Vivas (1983) estudian empíricamente si la opción de cosechar es la que proporciona mejor resultado a una serie de negocios¹⁷ controlando la estabilidad de la industria, la presencia o no de cambio tecnológico y la presencia o no de barreras de salida, junto con la posición de fortaleza competitiva de la empresa (ver figura 2.3).

Figura 2.3. Estrategias de éxito (máx. ROI, cuota de mercado, productividad)

		Grado del Declive		
Fortalezas Competitivas		Favorable	Medio	Desfavorable
	Alta	Estrategia de nicho: diferenciación en producto, precio y calidad, inversión en I+D		Estrategia de nicho: diferenciación en producto, precio y calidad, inversión en I+D
	Media	Estrategia de nicho Liderazgo: Fuerte inversión en promoción y publicidad		Cosecha: cortar inversiones, aumentar la productividad, cortar gasto en marketing y ventas
	Baja		Cosecha	

Fuente: Thièrtart y Vivas (1983:89)

Su investigación propone de forma empírica un marco de referencia en las que las opciones estratégicas que proporcionan mejor resultado son aquellas que mejor responden al entorno y la posición competitiva de las empresas: según sea el declive, y la posición de la empresa, seguir la recomendación de cosecha no es la única ni la mejor opción, pues existen otras que proporcionan incluso mejores resultados (Thièrtart y Vivas, 1983:90). La investigación de Thièrtart y Vivas (1983) coincide en el tiempo con la publicación de los trabajos que desde el análisis estructural realizan K.R. Harrigan y M.E. Porter para normalizar el marco configurativo y los modelos de comportamiento en el declive.

¹⁶ La validez de las recomendaciones del ciclo de vida de la industria comienza a estar en tela de juicio a partir de estos estudios y de las conclusiones de análisis de la muestra PIMS (*Profit Impact of Market Share*) realizadas por Hambrick (1983a,b), Anderson y Zeithaml (1984) y muy especialmente, Thièrtart y Vivas (1983, 1984).

¹⁷ 569 unidades de negocio pertenecientes a la base de datos PIMS, que se autocalifican a sí mismos competidores en mercados en declive y operan en mercados con evolución negativa (crecimiento entre el 0 y -10% en un periodo de cuatro años). Determinan dentro de la muestra la existencia de dos dimensiones, naturaleza del declive, que puede ser favorable, medio o desfavorable, y, en segundo lugar, fortalezas competitivas, también con tres posibles niveles. Modelan las tácticas que identifican la opción estratégica con base en indicadores (publicidad sobre ventas, inversión en I+D) y leen el resultado en tres variables: cuota, productividad y ROI.

b) Las opciones estratégicas según la aportación del análisis estructural

El primer modelo corresponde a la investigación inicial de Harrigan (1980a,b), que tiene su reflejo en la adaptación al marco de estrategias genéricas que realiza Porter (1980) y da lugar al modelo conjunto de Harrigan y Porter (1983). El marco expandido de comportamiento en el declive (Harrigan, 1988) resume y sistematiza su conocimiento empírico tras varios años de estudio de industrias en declive.

Cinco posibles movimientos (Harrigan, 1980a)

Harrigan (1980a,b) desarrolla su tesis doctoral sobre estrategias para competir en negocios en declive, y propone un modelo de comportamiento (ver figura 2.4). El modelo parte del análisis de la estructura de la industria y de la posición competitiva de la empresa, y recomienda los movimientos para ejecutar la postura estratégica: permanecer (*fight*) o salir (*flea*).

Figura 2.4. El modelo de opciones estratégicas del declive de Harrigan (1980)

	La empresa posee fortaleza competitiva relativa al resto	La empresa está en debilidad competitiva relativa al resto
Estructura de la industria favorable para el declive	“Aumentar la inversión” o “Mantener el nivel de inversión”	“Reajuste selectivo” u “Ordeñar la inversión”
Estructura de la industria desfavorable para el declive	“Reajuste selectivo” u “Ordeñar la inversión”	“ Salir de inmediato”

Fuente: Harrigan (1980a:44)

El modelo de comportamiento en el declive construye, en primer lugar, las dimensiones del marco configurativo en el que se inserta: estructura de la industria y posición competitiva de la empresa. La estructura favorable supone la existencia de bolsas de demanda rentable y atractiva, y una estructura de industria hospitalaria. La posición competitiva de la empresa es relativa a sus competidores y vendrá determinada, entre otras cosas, por sus habilidades en marketing y ventas y sus ventajas en producción. Además, la empresa debe tener en cuenta los requerimientos estratégicos que le restan libertad en la elección de la opción.

En presencia de una industria favorable los competidores con fortalezas pueden permanecer, con un enfoque amplio o en un nicho, mientras que aquellos que no las tengan deben optar por salir, tras cosecha (*milk the investment*). Cuando la industria es desfavorable, sólo las compañías con capacidad de competir rentablemente en un nicho pueden permanecer, el resto deberán salir (tras la cosecha) o inmediatamente. El marco de referencia propuesto señala, además, la importancia que los requerimientos estratégicos que las empresas diversificadas

imponen a sus unidades de negocio, dentro de la combinación de fuerzas competitivas de cada empresa (Harrigan, 1980a:20). Ampliar el enfoque desde la industria al negocio y la empresa es la gran aportación de Harrigan, que es capaz de aportar nueva teoría y dibujar un modelo de una gran solidez¹⁸, con recomendaciones dirigidas a la empresa, no al conjunto de la industria. Estas recomendaciones son:

Aumentar la inversión

Es un movimiento encaminado a permanecer que supone reinvertir en el negocio en declive para conseguir liderazgo. Las inversiones irán encaminadas a mantener el entorno lo más hospitalario posible y evitar la volatilidad de esta fase. Las empresas consiguen liderazgo aumentando la cuota de mercado y mostrando a los competidores que el negocio es estratégico. Incrementar la inversión significa retar la permanencia de los restantes competidores.

Harrigan (1980a:45) indica que ésta debe ser la estrategia a seguir en un entorno de estructura de industria favorable por las empresas que tienen ventaja en producción y han conseguido liderazgo por ventaja en costes, o bien disfrutan de un producto bien diferenciado, de marca reconocida y protegido por patentes. En este caso la empresa puede optar por invertir en comprar los activos de competidores más débiles, aumentando su concentración y poder de mercado. Si esto es así, el entorno de la industria se mantiene favorable y los competidores más pequeños pueden optar por reajustar su enfoque hacia nichos. Ahora bien, el líder puede optar por entrar en los nichos rentables de otros competidores, utilizando su poder de mercado y su posición de liderazgo ante los canales de distribución, o entrar en una estrategia agresiva de precios que reduce la rentabilidad. Si esto es así, el entorno de la industria se convierte en más hostil y las empresas que no cuentan con fortalezas se ven obligadas a cosechar el negocio.

Mantener el nivel de inversión

Supone hacer algunas reinversiones para mantener el negocio competitivo sin cambiar en exceso las tácticas, utilizando una estrategia de reinversión defensora. Podemos esperar esta estrategia cuando la empresa disfruta de una buena posición ante un nicho de consumidores

¹⁸ El esfuerzo investigador de Harrigan se plasma en varios campos de estudio, en los que añade conocimiento a industrias en declive: destacamos el ya mencionado de 1980 “Strategies for declining businesses”, el de 1983 “Strategies for vertical integration” y el de 1985 “Strategies for Joint Ventures”. Gracias a la información recabada, su libro de 1988 *Managing maturing businesses* contiene una completa revisión de veintidós industrias, con múltiples ejemplos de otras, detalle de empresas y análisis de industrias en declive en varios países y regiones, componiendo un friso en el que la recomendación de acción se basa en un análisis exhaustivo de la estructura y las posiciones competitivas de las empresas.

leales al producto y prefiere recuperar la inversión que ha realizado en el negocio sin enfrentarse al riesgo de competir agresivamente por el liderazgo, pues el entorno le resulta excesivamente incierto. Esta posición supone mantener los niveles de inversión en marketing y eficiencia productiva en el promedio o ligeramente por encima de la industria, sacrificando si es necesario algo de cuota de mercado a favor de una mejora en los resultados financieros. Esta postura no es sostenible en el medio plazo, pues o bien la empresa se reposiciona hacia el liderazgo, o bien deshace posiciones y abandona el mercado.

Reajuste selectivo

Supone una estrategia de reposicionamiento. Las empresas que no están en la mejor posición de costes o diferenciación parten con debilidad relativa en el declive, y deben recolocar sus activos hacia las bolsas de demanda atractiva, siempre que existan, o diversificar (salida ordenada tras cosecha). Las bolsas de demanda atractivas o nichos deben estar pobladas por compradores poco sensibles al precio, sin poder de negociación, y generar para la empresa flujos de caja altos. Además, debe ser posible protegerlas mediante barreras de movilidad de potenciales competidores. Si esto es así, la empresa puede plantearse permanecer en el nicho durante un largo periodo de tiempo y hacer las inversiones necesarias para protegerlo (Harrigan, 1980a:47)¹⁹.

La elección entre el reajuste selectivo dentro del mercado de referencia o la diversificación de los flujos de caja obtenidos de la cosecha dependerá no sólo de la capacidad de la empresa de reposicionarse en los nuevos nichos de demanda atractivos antes que los potenciales competidores, sino de su necesidad estratégica de permanecer en el negocio, posiblemente por ser una firma de negocio único.

Ordeñar la inversión

Implica reconocer que el declive no tiene elementos favorables, y la compañía no dispone de fortalezas suficientes para obtener un retorno de su inversión superior al promedio de la industria, por lo que su postura estratégica final es salir. En esta situación, la empresa se orienta a

¹⁹ La lealtad puede haberse construido en la madurez: Hanan (1974) advierte de la necesidad de reorganizar los negocios de la empresa de acuerdo con los mercados atendidos; en contra de la corriente de diversificación no relacionada emprendida por algunas grandes corporaciones, su recomendación de enfocar la empresa hacia el cliente anticipa las estrategias de orientación al cliente basadas en el concepto de centralidad del cliente (*customer centricty*) de Siebel (2001) y Kotler (2004), que persiguen la lealtad del cliente como anclaje para mantener el negocio sano en el tiempo.

obtener el máximo rendimiento de las inversiones realizadas previamente en el negocio en declive. Es la alternativa recomendada para competidores en posición inferior al promedio si la empresa dispone de negocios alternativos donde derivar los flujos de caja obtenidos de la industria en declive y el reajuste selectivo no es posible.

Esta estrategia puede ser la mejor cuando la empresa se encuentra con barreras de salida, pero si sus rivales las sufren todos los competidores se encuentran atrapados en un juego sin salida y las consecuencias pueden ser desastrosas²⁰. Los riesgos de ordeñar la inversión están en el reconocimiento por parte del mercado de la decisión de no invertir: clientes y proveedores pueden forzar a la empresa a seguir invirtiendo, y la pérdida de cuota de mercado acelerar la decisión de salir si el valor de los flujos de caja no es superior al de la venta o traslado de los activos del negocio en declive.

Salir de inmediato

Cuando las perspectivas de ganancias procedentes del negocio en declive no son buenas, y los costes implícitos a mantener activa la operación son superiores a los ingresos, las empresas optarán por salir, bien total o parcialmente (reducción de capacidad). Salir de inmediato es la mejor opción cuando es posible obtener el máximo valor de la venta de activos si se abandona antes de que la fase de declive se agudice, y ese valor es superior a cosechar y liquidar después. Se aprovecha el desconocimiento de los compradores potenciales que están más interesados que cuando el declive sea más evidente. Esta opción puede adelantarse a la fase de madurez cuando los signos de declive aparecen.

Como síntesis, Harrigan (1980a:50) señala que cuando la demanda cae, sólo queda espacio para alguno de los competidores. Si los participantes en la industria reconocen las señales de permanencia o salida del resto, se pueden evitar guerras destructivas (*wars of attrition*). Por tanto, si una empresa quiere dominar el final de la partida, es bueno que lo señale cuanto antes. Del mismo modo, si se quiere salir, es mejor hacerlo temprano para recuperar el máximo valor de los activos. Esta prescripción coincide con Porter (1980) y con Ghemawat y Nalebuff (1990) respecto a estar atento a los movimientos del competidor principal. Laamanen, Brauer y Junna (2014) han demostrado que una política de desinversión ordenada ha permitido no sólo un

²⁰ Calori y Ardisson (1988) estudian la llamada “posición de tablas o juego estancado” (*stalemate*) en la que las barreras a la salida atrapan a los competidores mientras la industria se estanca o declina.

reparto de beneficios entre vendedores y compradores, sino una “segunda oportunidad” de ser fuente de negocio para los activos redundantes.

Cuatro posibles estrategias (Harrigan y Porter, 1983)²¹

Tal y como hemos señalado anteriormente, Harrigan y Porter colaboran entre 1980 y 1983 en un esfuerzo de síntesis de sus aproximaciones. Los movimientos de Harrigan (1980a:44) se reformulan bajo las estrategias puras de liderazgo y nicho por diferenciación o costes, cosecha o desinversión propias de Porter (1980:321), en el marco de referencia propuesto por Harrigan: calificación del entorno del declive y posición relativa de la empresa frente a sus competidores (Porter, 1980:326). La figura 2.5 contiene su modelo de opciones estratégicas dentro del marco de referencia que dibujan las cuatro combinaciones posibles de entorno y empresa:

Figura 2.5. El modelo de opciones estratégicas de Harrigan y Porter (1983)

	La empresa posee fortaleza competitiva relativa al resto	La empresa está en debilidad competitiva relativa al resto
Estructura de la industria favorable para el declive	“Liderazgo” o “Nicho”	“Cosecha” o “Desinversión rápida”
Estructura de la industria desfavorable para el declive	“Nicho” o “Cosecha”	“Desinversión rápida”

Fuente: Harrigan y Porter (1983:117)

Las cuatro alternativas que se enuncian, y que detallamos a continuación, tienen relación especialmente con las fortalezas internas de las empresas. Siguen así la línea recomendada por Hall (1980) de señalar posibles líneas de actuación a los directivos sometidos a la presión del declive.

Estrategias para permanecer y luchar (fight): Liderazgo o Nicho

Liderazgo

Se trata de conseguir rendimientos por encima de la media siendo uno de los pocos que permanecen en una industria en declive; una vez la empresa consigue esta posición y en función del patrón de ventas de la industria, se mantiene o entra en cosecha controlada. La hipótesis es que será más rentable gracias a su poder sobre el proceso y el control de guerras de precio. Se

²¹ En su libro de 1980 *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y de sus competidores*, Porter señala que el capítulo 12 “Estrategias competitivas en sectores en declive” utiliza ampliamente los trabajos de K.R. Harrigan. Un primer borrador del marco de referencia conjunto se encuentra en la comunicación del mismo título presentada en el congreso nacional de la Academy of Management de 1978, San Francisco.

precisan inversiones que pueden ser difíciles debido a la caída de resultados propia del declive. La posición dominante facilita apalancarse en liderazgo en costes (conseguir las economías de escala necesarias al ser el único o mayor proveedor del mercado restante, Porter, 1980:78) o diferenciación que permite recuperar vía *premium* de precio la inversión, incluso si se ha invertido durante el periodo de declive.

La empresa gana el poder de mercado mediante adquisiciones de competidores o con estrategias agresivas de precio y promoción que hacen irrentable permanecer a los competidores. Conseguir liderazgo por poder de mercado supone acciones como provocar la salida de competidores, pero también estrategias de cooperación como reducir las barreras de salida recomprando líneas de competidores o negociando con ellos el mantenimiento de sus contratos (Laamanen et al., 2014). Desarrollar y divulgar información creíble sobre el mercado facilita la salida ordenada de competidores ante la certeza del declive. Elevar los compromisos, por ejemplo, hacia la innovación, que no pueden ser seguidos por otros competidores (Harrigan y Porter, 1983:117) señala la voluntad de quedarse y al resto, la necesidad de salir.

El entorno en declive precisa un cambio de perspectiva a la hora de implantar políticas de construcción de liderazgo como innovación, adquisición y construcción de diferenciación de marca/producto vía inversión publicitaria. Henderson (2009) advierte de la sobrecarga que recae en la organización que quiere crecer en un segmento en declive vía innovación, pues los recursos necesarios para su desarrollo y ejecución pueden no dejarse madurar ante la presión de los rendimientos decrecientes. Asumir que el mercado ha entrado en la fase de declive y proponer la vuelta al crecimiento mediante estrategias de adquisición o innovación es una táctica contestada por Anand y Singh (1997) ante el peligro de no devolución de la inversión que conlleva en una situación de incertidumbre. “Existe evidencia potente de que cuando el negocio madura, buscar el crecimiento a toda costa es atraer el riesgo” (Christensen y Raynor, 2003:1).

Del mismo modo, la construcción de diferenciación en el declive debe tener en cuenta que el grado de comoditización del producto y la competencia por el volumen residual tendrán como consecuencia aplanar la relación entre la inversión en publicidad sobre ventas y el retorno de la industria (Porter, 1976:36; Cabral, 2000) y aumentar la influencia del detallista mediante sus acciones de promoción del producto frente a la publicidad del fabricante (Porter, 1976:90), por lo que el impacto de las inversiones en las marcas debe juzgarse con un horizonte temporal más limitado. Ahora bien, conocemos que el impacto de las inversiones en I+D requiere de un tiempo

más prolongado, por lo que la empresa deberá asegurar que dispone de recursos suficientes para el periodo de maduración (Erikson y Jacobson, 1992; Forcadell, Alonso y Guerras, 2006).

Dentro de este marco de referencia marcar como orientación estratégica poder de mercado es una decisión supeditada a reconocer en el mercado la existencia de bolsas de demanda atractivas a las que la empresa, con sus fortalezas internas, puede acceder desde una posición de preferencia: posiciones previas de liderazgo pueden no garantizar el éxito si el producto no es atractivo para la demanda remanente, o si la empresa no cuenta con flexibilidad suficiente como para reorientarse hacia ella.

Nicho

El objetivo es identificar un segmento con demanda estable o declive suave, que por sus características estructurales permita altos rendimientos (Harrigan y Porter, 1983). Nos enfocamos en un grupo de clientes o un mercado geográfico concreto al que servimos de forma excelente siguiendo una estrategia de enfoque por bajo coste o diferenciación (Porter, 1980:81) que nos permita elevar barreras de entrada a competidores. La estrategia de nicho supone renunciar a servir a todo el mercado, desinvirtiendo en aquellas partes del mismo de las que no se espera retorno positivo de las acciones.

Competir en un nicho no es la estrategia aconsejable para competidores que carecen de fortalezas: Hatten y Hatten (1987) advierten sobre el peligro por parte de competidores sin poder de mercado de sentirse seguros en “nichos” cuya única razón estriba en su pequeño tamaño o localización (geográfica, grupos de clientes marginales) pues, si no se sigue una estrategia de liderazgo en ellos, son vulnerables para empresas con poder de mercado. Chaganti (1987) y Burpitt y Fowler (2007) ponen el acento en considerar que para tener éxito en una estrategia de nicho los competidores deben seguir una estrategia de diferenciación que les permita defenderse de los mejores precios de los competidores con poder de mercado.

Estrategias para salir (flea): Cosecha y Desinversión rápida

Cosechar (Harvest)

Cosechar supone para la empresa administrar una desinversión controlada aprovechando sus puntos fuertes (Porter, 1980:323). Esta opción propone una serie de conductas que llevarán a la empresa a un mejor resultado desde el punto de vista económico: recortar o limitar la inversión, reducir el mantenimiento de instalaciones, reducir publicidad e investigación maximizando los beneficios del fondo de comercio, reducir la gama de productos (número de

modelos), abandonar ciertos canales de distribución, abandonar clientes pequeños y reducir la calidad de servicio en términos de plazo de entrega o asistencia en ventas (Harrigan y Porter, 1983:118). La mejora del resultado operativo (cuota de mercado) no se toma en consideración por cuanto no se desea competir activamente en el mercado.

La cosecha lleva implícita la búsqueda de nichos rentables en los que maximizar el retorno adoptando posteriormente una salida ordenada (Taggart, 1995:296). Como opción estratégica cosechar implica el riesgo de perder la confianza de clientes y proveedores y, además, el reto de mantener al personal adecuado, por lo que no siempre es posible cosechar el máximo valor antes de liquidar el negocio (Harrigan y Porter, 1983). Así pues, cuando una empresa decide cosechar, finalmente está señalando su decisión de salir del negocio, del que se supone puede hacerlo sin grandes barreras de salida (de Elizagárate, 1987).

Desinversión

Desinvertir es la única opción cuando la empresa carece de fortalezas y se enfrenta a un declive desfavorable: liquidar favorablemente si es posible o migrar los activos, especialmente los recursos y capacidades de la firma, a otros mercados (Cockburn et al., 2000) antes de que su valor se vea erosionado por el declive. Ahora bien, la empresa ha invertido recursos económicos y estratégicos y abandonar el negocio puede tener un impacto distinto a una salida en momentos de introducción²².

Salir puede ser parte de la estrategia de cosecha de una empresa grande que opta por la reducción de capacidad (Jendges, 1994: 479), o la salida de una empresa pequeña o de negocio único que supone liquidar la inversión (Porter, 1980:324). Suárez (1999) distingue, a efecto de conocer el impacto del reajuste, entre recorte de gastos, recorte o redimensionamiento de recursos y racionalización de la cartera de negocios. Nótese que, en el declive, el reajuste previo de las capacidades de la empresa para revertir la tendencia negativa de sus resultados, necesario para conseguir el “vuelco” y seguir posteriormente una estrategia emprendedora de recreación del negocio (Robbins y Pearce, 1992; Barker y Mone, 1994), sólo es posible si la empresa considera que en la industria en declive existen oportunidades que justifiquen esta orientación.

²² Bernard y Jensen (2007) documentan una media de 27% de salidas en el plazo de cinco años en la industria estadounidense; Flynn (1991) recoge de investigaciones anteriores que aproximadamente un tercio de la capacidad instalada se renueva por salidas y entradas de competidores. Su investigación sobre factores que motivan la salida señala que el crecimiento es un factor de signo contrario a la posibilidad de salida (Flynn, 1991:228).

Asimismo, la empresa debe reconocer que el contexto puede demorar o dificultar el obtener beneficios del reajuste de activos y recursos (Brauer y Laamanen, 2014; Sánchez et al., 2015).

Salida del negocio (Divest)

El principal obstáculo está en las propias barreras de salida, económicas y estratégicas (Harrigan, 1981a). La decisión de salir puede tomar varias formas: salir pero no cerrar las instalaciones, salir y vender los activos a un competidor presente o potencial, salir y cerrar las instalaciones, salir y dedicar las instalaciones a otros negocios. A continuación resumimos los factores que influyen en la decisión de salir:

- Barreras de salida. La propia posición de la empresa, sujeta o no a barreras de salida, económicas o estratégicas (Harrigan, 1980c); el entorno de turbulencia no facilita la reflexión sobre el valor a futuro de los activos frente a la previsión de los flujos de caja (Lieberman, 1990), y da lugar a salidas no eficientes (Baden-Fuller, 1989) que destruyen valor para la industria. Maldonado et al., (2009) confirman el resultado previo de Suárez (1999) respecto a que la reducción de plantilla por reacción a empeoramiento del entorno (en el caso español) no aporta resultados extraordinarios a las empresas que las realizan, relativas al resto que no optan por reajustar vía despidos.
- Competidores externos al sector. Filatotchev y Toms (2003) indican que salir vendiendo los activos a compañías nuevas en el sector puede minar el esfuerzo de renovación, si deciden competir ajustando el precio al coste marginal con activos obsoletos pero ya amortizados, deteriorando aún más el beneficio de la industria (“aventureros”: Porter, 1980). Por otro lado, Laamanen et al., 2014, encuentran evidencia de lo contrario en la industria estadounidense de software.
- Competidor dominante. La salida puede verse forzada asimismo por la posición de liderazgo defendida por un competidor en situación de oligopolio (Harrigan, 1980a) que la sostiene agresivamente.
- Orden de salida. El proceso de competencia hará que salgan primero los competidores menos eficientes que no se ajustan a las nuevas demandas del mercado. Ghemawat y Nalebuff (1985, 1990) argumentan que son las empresas más grandes las que primero abandonan pues su tamaño les pone en desventaja hacia las pequeñas, que se adaptan con mayor facilidad a la nueva situación de demanda. Sin embargo, la literatura sobre salidas en declive (Baden-Fuller, 1989; Lieberman, 1990; Flynn, 1991) no corrobora ese patrón.

- Estímulos a la salida. El factor de protección o estímulo gubernamental es un elemento a tener en cuenta a la hora de decidir quedarse o abandonar (Uriu, 1984; Baden-Fuller, 1989; Fleischmann y Prentice, 2001). Industrias en declive con alto peso para ciertas regiones se sostienen protegiendo el mercado interno, aun siendo menos eficiente (Hillman, 1982; Scott, 1982; Stiglitz, 2006).
- Ámbito de la operación: Las grandes empresas diversificadas aprovechan los beneficios de la globalización (Ghemawat, 2007) migrando sus activos de industrias maduras a regiones de potencial crecimiento donde la tecnología obsoleta es aún aprovechable (Krugman, 2009) y donde sus recursos y capacidades les brindan la oportunidad de crear nuevos mercados (Teece, 2014a).

Reajustar (Retrenchment)

El reajuste tiene, en la literatura, dos acepciones que son relevantes para el estudio de las alternativas estratégicas en el declive: reajustar las empresas a la nueva situación o reajustar las industrias (reducción de capacidad total de la industria: Jendges, 1994)

- Reajustar las empresas a la nueva situación. Supone orientar la estrategia a concentrarse en las tareas que son auténticamente críticas y hacerlas excepcionalmente bien (Vasconcellos y Hambrick, 1989) en lugar de hacerlo todo razonablemente bien (Hamel y Prahalad, 1993). Los recursos, y entre ellos la capacidad instalada, debe orientarse a los mejores usos posibles (Covin y Slevin, 1989). La posibilidad de usar esta capacidad para usos alternativos tiene mucho que ver con la existencia de flexibilidad organizativa (Filatotchev y Toms, 2003) y contar con los recursos humanos y materiales para hacerlo (Hall, 1980:83) amén de la capacidad de la organización (Schmitt et al., 2010).

Optar por la diversificación no siempre es posible, hay que conocer si los activos clave son trasladables o no (especialmente los intangibles, Teece 2015). La diversificación no es la panacea pues las capacidades excedentes no necesarias (Hammermesh y Silk, 1979; McGahan, 2004a) pueden no ser fuente de ventaja competitiva para los nuevos clientes (McGrath, 2010).

- Reajustar las industrias a la nueva situación. El abandono de la capacidad excedente es un requisito casi universal en la superación de la guerra de precios implícita a los mercados en declive por lo que la salida es una opción recomendada de forma general (Harrigan, 1980a; Uriu, 1984; Calori y Ardisson, 1988; Jendges, 1994; Schefczyk y Gerpott, 1998).

Reducir capacidad con activos altamente especializados que no tienen usos alternativos es más complicado que con pequeñas unidades de negocio flexibles, por lo que en el primer caso las empresas no tienen otra opción que liquidar estos activos (Jendges, 1994:479) y en el segundo hay que tener en cuenta que la flexibilidad no se enfrenta a barreras de salida.

La reducción de capacidad ordenada supone que las capacidades se derivan a otros usos, y los empleados se recolocan gracias a la diversificación de las empresas o al atractivo de otras industrias (Uriu, 1984). En entornos de alta volatilidad competitiva el reajuste ordenado no es fácil (Harrigan, 1980a; Wood, 2009) ante la miopía de los directivos sobre el desgaste de mantener la cuota de mercado a costa de sufrir en la rentabilidad. En este caso es posible que para que se produzca el reajuste sea necesario un previo proceso de concentración en el que a las adquisiciones siga la desinversión (Baden-Fuller, 1989).

Matriz expandida de opciones del declive (Harrigan, 1988)

En su libro de 1988, Harrigan compila los resultados de su investigación sobre mercados maduros y en declive. El horizonte de su trabajo se amplía con la constatación de que en las economías occidentales (Estados Unidos, Europa y Japón) al menos dos tercios de las industrias experimentan crecimientos cercanos a nulo o negativos, situación que equivale a haber entrado en la fase final del ciclo de vida (madurez y declive). A pesar de ello reconoce un vacío en la literatura sobre dirección estratégica respecto a la recomendación a hacer a los directivos y una negación a reconocer el declive por su parte (Harrigan, 1988:2).

Del examen del comportamiento de las industrias y de las empresas competidoras, Harrigan concluye que el éxito durante el declive depende “de las fortalezas relativas de la empresa, así como de la estructura de la industria en la que compiten” (Harrigan, 1988:30). Nótese el matiz que el orden de los factores añade y que tiene su origen en su propuesta de preparar el declive desde la madurez: los directivos deben decidir si es rentable o no perseguir el liderazgo en una industria madura, anticipando la toma de decisión hacia la permanencia a futuro en la industria.

Ser “el último hombre de hielo” (*the last iceman*, Harrigan, 1988:17) implica hacer dinero porque los clientes pagarán más por un recambio que les ahorra tener que cambiar el aparato completo. Las empresas supervivientes permanecen rentablemente cuando los competidores se van, cerrando sus capacidades. Ahora bien, los directivos deben reconocer con claridad si tienen fortalezas para permanecer, incluyendo el músculo financiero necesario para invertir agresivamente en el mercado, comprando a competidores y racionalizando la capacidad.

El marco y modelo de Harrigan propone, en línea con Thièrtart y Vivas (1983) una matriz de estrategia expandida (ver figura 2.6) en la que incluye, tanto a nivel de estructura del declive como de posición competitiva relativa un estadio intermedio (estructura de la industria y declive de la demanda intermedio; posición relativa en el promedio de la industria) para el que recomienda permanecer (mantener el nivel de inversión) únicamente cuando el entorno es favorable.

Figura 2.6. Matriz expandida de opciones estratégicas del declive de Harrigan (1988)

	La empresa posee fortaleza competitiva relativa al resto en nichos atractivos	La empresa posee alguna fortaleza competitiva relativa al resto	La empresa está en debilidad competitiva relativa al resto en nichos atractivos
Estructura de la industria y panorama de la demanda favorable	“Aumentar la inversión” o “Mantener el nivel de inversión”	“Mantener el nivel de inversión” o “Reajuste selectivo”	“Reajuste selectivo” u “Ordeñar la inversión”
Estructura de la industria y panorama de la demanda intermedio	“Mantener el nivel de inversión” o “Reajuste selectivo”	“Reajuste selectivo” u “Ordeñar la inversión”	“Ordeñar la inversión” o “Salir de inmediato”
Estructura de la industria y panorama de la demanda desfavorable	“Reajuste selectivo” u “Ordeñar la inversión”	“Ordeñar la inversión” o “Salir de inmediato”	“Salir de inmediato”

Fuente: Harrigan (1988a:32)

2.1.2. Síntesis de aportaciones: el marco configurativo del declive

Una vez revisadas las distintas opciones que se ofrecen a las empresas que se enfrentan a este momento de la vida de su negocio, en todas ellas encontramos un punto en común, que es advertir de la especial circunstancia que supone. Desde la aproximación de los primeros trabajos, muy influidos por la asimilación de ciclo de vida de la industria a ciclo de vida del producto (Levitt, 1965; Cox, 1967; Kotler, 1974; Hofer, 1975), hasta los más recientes, inspirados en su mayoría en Harrigan (1980a) se advierte de la singularidad de esta fase, y de que las opciones que hasta ese momento han sido válidas para el negocio en su mayoría ya no sirven y es preciso aplicar estrategias distintas.

Estas estrategias han de tener en cuenta varios elementos. Los dos primeros son especialmente relevantes, y sobre ellos coinciden todas las visiones. En primer lugar, la fase de

declive supone para el negocio una limitación en sus opciones. Si bien no existe una opción única, el dilema estratégico se resume en permanecer o salir, luchar o volar (*“fight or flea”* Harrigan, 1980a,b, 1988; Christensen y Raynor, 2003). En segundo lugar, que a nivel del resultado que se espera de la conducta, el único relevante es el económico, pues el principal problema al que se enfrenta la empresa es la pérdida de rentabilidad provocada por la caída de la demanda y la mayor hostilidad del entorno (Newman, 1988). Asimismo y en tercer lugar, las opciones estratégicas del declive vienen determinadas por las decisiones estratégicas previas, pues el declive se prepara desde la madurez (Porter, 1980). En cuarto lugar, el tiempo para la evaluación del entorno y la toma de decisiones se reduce y los directivos han de tomar decisiones firmes y comprometidas, sin espacio para una segunda oportunidad (Hall, 1980). Finalmente, el entorno del negocio está afectado de turbulencia, por la incertidumbre sobre el patrón de caída de la demanda (Lueg y Genadiev, 2014), y es frecuentemente hostil (Bennett y Lemoine, 2014), pues la única manera de mantener crecimiento en ventas y llenar capacidad es ganando cuota de mercado a otros (Covin y Slevin, 1989).

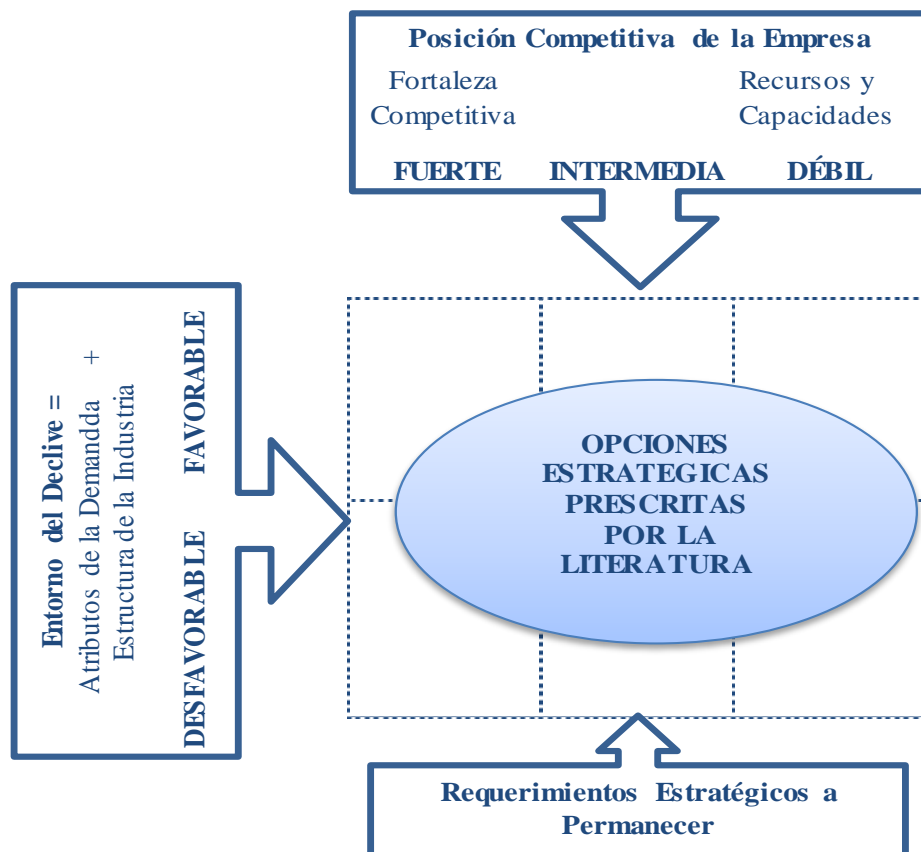
Así pues, tras la revisión de las opciones estratégicas del declive, entendemos que las aportaciones del modelo ampliado de Harrigan (1988) constituyen la base teórica sobre la que iniciar el análisis del declive y de sus opciones estratégicas. Proponemos que es posible implantar una variedad de opciones para conseguir el mejor resultado, y que éstas estarán en relación directa con el entorno del declive, entendido como la evolución de la demanda y la situación de la industria, y con el diagnóstico de la posición competitiva relativa de la empresa por parte de sus directivos.

Esta línea de pensamiento supera el determinismo del enfoque tradicional del ciclo de vida: la industria en declive puede, en determinadas circunstancias, resultar atractiva para la permanencia, incluso para ejecutar activas estrategias de liderazgo. Recoge además una realidad, apuntada por Porter (1980) y es que el declive modifica la estructura de la industria desde el punto de vista de su rivalidad competitiva, poder de clientes y proveedores y amenaza de sustitutos. La conclusión es que al declive las empresas llegan habiendo creado una suma de recursos y capacidades idiosincráticas a cada firma, que pueden ser fuente de ventaja competitiva o no ante el declive (Harrigan, 1988). Conocer la posición de la empresa y evaluar el entorno son las guías para la elección de la opción estratégica que proporciona el mejor resultado.

La figura 2.7 refleja nuestra propuesta de marco de referencia de la conducta estratégica en el declive, inspirado como hemos indicado en las aportaciones del análisis estructural. Dentro del

continuo estratégico (SCP), este marco posiciona la opción estratégica de acuerdo a los factores que lo describen, que son los propios del modelo de Harrigan (1988): entorno del declive y posición competitiva de la empresa. Anotamos asimismo que en este marco se inscribe que la empresa esté o no sujeta a requerimientos a permanecer.

Figura 2.7. Marco de referencia de conducta estratégica en el declive



Reconocer el entorno no sólo orienta respecto a la decisión de permanecer o salir, sino respecto a la facilidad de elección de la opción estratégica más adecuada para la empresa en cuestión. Según el marco de referencia, un entorno de declive favorable puede proponer para una empresa permanecer y para otra salir de acuerdo con sus respectivas fortalezas competitivas y con la necesidad estratégica de permanecer. Avanzamos pues en la descripción de las dimensiones de entorno y empresa. El método sigue el esquema de nuestra figura 2.7, esto es, en primer lugar describimos atributos de la demanda y estructura de la industria y, en segundo lugar, realizamos la propuesta de combinación de ambas al objeto de construir la dimensión de entorno del declive.

2.2. LAS DIMENSIONES DEL DECLIVE: FACTORES DEL ENTORNO

“La formulación de la estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno” (Porter, 1980:43)

2.2.1. Entorno del declive: atributos de la demanda

Los atributos que definen un declive de la demanda favorable o desfavorable son, en primer lugar, el tamaño y la oscilación de la caída de la demanda; en segundo lugar, conocer las razones de la misma orienta sobre la posibilidad de revitalización y disminuye la incertidumbre, y por último, los entornos de declive favorables contienen bolsas de demanda residual rentable. La figura 2.8 resume estos indicadores según aparecen en investigación previa: atributos de la demanda (tamaño y oscilación, causa y reconocimiento, existencia o no de bolsas o nichos de demanda residual duradera y rentable) junto a elementos que revisaremos más adelante dentro de la calificación de estructura de la industria, respecto a que el producto de la industria sea diferenciado o no y permita *premium* de precio y respecto a la necesidad de inversiones adicionales para permanecer.

Figura 2.8. Atributos de los entornos de declive favorable y desfavorable

Entorno favorable	Entorno desfavorable
<ul style="list-style-type: none">✓ Declive lento y predecible✓ Causa y Conocimiento del declive (segmentos afectados y porqué, reacción de clientes)✓ Necesidad de recambios✓ Bolsas de demanda duraderas✓ Demanda no sensible a precio✓ Producto diferenciado, lealtad de marca	<ul style="list-style-type: none">✓ Caída abrupta de la demanda, rápida y significativa✓ Gran incertidumbre✓ No existen nichos rentables, el producto es un <i>commodity</i>✓ Demanda muy sensible a precio, guerra de precios. Precio por debajo de coste✓ Inversiones requeridas para permanecer

Fuente: Adaptado de Harrigan (1980a:369) y Harrigan y Porter (1983)

A continuación describimos los atributos que nos ayudan a calificar el declive de la demanda como favorable o desfavorable. Estos atributos son el tamaño y oscilación de la caída, su causa, reconocimiento (o no) de la situación y existencia (o no) de bolsas de demanda atractiva remanente.

a) Tamaño y oscilación de la caída de la demanda

Un factor determinante para calificar el declive de la demanda es el tamaño de la caída (tasa interanual o total de la caída), pues un declive abrupto y rápido puede exacerbar la volatilidad de la competencia. El patrón que sigue es también importante: la caída de la demanda rápida o errática es compatible con declive desfavorable (Harrigan y Porter, 1983:117). Estos indicadores del declive son similares a las variables de prodigalidad e incertidumbre propuestas por Dess y Beard (1984) con la síntesis de varias medidas, entre las que destacamos la pendiente de regresión de las ventas de la industria en el tiempo, para medir la prodigalidad, y dentro de la incertidumbre, la dispersión de los datos anuales respecto a la recta de regresión.

En el caso de los mercados en declive, al examinar la tasa de caída reconocemos además que la rapidez del colapso de la industria depende en gran medida de la forma en que las empresas se desprendan de la capacidad existente ante los signos de caída de las ventas (y de la existencia de mercados sustitutivos para los inputs, Lieberman, 1990). Si las empresas prevén de forma correcta el ritmo al que la demanda de un producto puede caer, estarán en este caso en una posición ventajosa a la hora de hacer las inversiones pertinentes (Harrigan, 1980a). Por el contrario, una caída brusca de la fuente de negocio (declive dramático de los pedidos, Baden-Fuller, 1989; impacto de la recesión de consumo, Nueno y Videla, 2005) puede atrapar a las empresas con inversiones redundantes de difícil amortización y cuyo valor no se recupere vía venta²³.

Respecto del patrón del declive, Carree y Thurik (2000:269) muestran que la erraticidad de la demanda aumenta en determinados periodos de crisis (gran depresión, guerra mundial). Asimismo, se han estudiado caídas erráticas por la existencia de competencia internacional (Fleischmann y Prentice, 2001; Burpitt y Fowler, 2007). Ahora bien, la entrada de competidores extranjeros en el mercado local, aunque provoque pérdida de ventas de la industria doméstica (Hall, 1980; Cook y Ferris, 1986; Johnson y Thomas, 1987) no supone declive si la demanda total no declina, sino una forma de entender el negocio superada por otra (McGahan, 2004b). En resumen, si se conoce el ritmo y extensión de la caída de la demanda, se planificará con mayor acierto la permanencia o la salida.

²³ La restricción crediticia y el progresivo empobrecimiento de la base de consumidores son elementos de la sacudida global de la demanda que afectan a la industria, pues conllevan mayor atención hacia las actividades de expansión del ámbito de operación (exportación; Alfaro y Chen, 2010; diversificación, Kuppusswamy y Villalonga, 2010; Vermoesen, de Loof y Laveren, 2013). Este cambio de foco en el mercado principal de la empresa impacta en la capacidad de mejorar el valor al consumidor en el mercado doméstico y contribuye a la banalización del mismo.

b) Causa del declive de la demanda

Harrigan (1980a:5) apunta a que conocer las causas del declive de la demanda orienta sobre la estrategia a seguir, e indica que debemos estudiar los motivos, la posibilidad de revitalización y de estancamiento de la caída.

Los declives más previsibles son aquellos relacionados con el cambio tecnológico donde los competidores reconocen un horizonte final a la demanda, puede preverse un plan de migración hacia la nueva tecnología, o nuevas formas de uso del producto, sin motivos para recortar el precio del producto actual (Harrigan, 1980a:373). Ante una revolución tecnológica es importante comprender cuánto tiempo existirán clientes cautivos (recambios, input relevante en la cadena productiva) o fieles (afinidad cultural, rechazo al cambio; Henderson, 1995). Se entiende que los cambios provocados por la obsolescencia del producto son más fáciles de prever por parte de las empresas, y, por tanto, facilitarán la elección de la opción estratégica más adecuada (McGahan, 2004a).

Del mismo modo, el declive por cambios en la demografía no debería provocar competencia en precios que erosione los márgenes (Harrigan, 1980a:24) pues ante menos consumidores, elevar el precio compensa de la pérdida de volumen. Sin embargo, esta estrategia de maximizar la rentabilidad puede acelerar la búsqueda de sustitutivos por parte de los consumidores restantes si se traspasa el umbral de sensibilidad al precio (Porter, 1980:67)²⁴.

Aun advirtiéndose de los errores en la previsión de patrones demográficos y su sostenibilidad en el tiempo, enlazar la evolución de la demografía con la demanda del producto proporciona un predictor potente que reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones, resultando en un entorno si no más favorable para permanecer en la industria, sí para la elección de la opción estratégica.

Ahora bien, Harrigan (1980a:22) sugiere que aunque el declive por moda o tendencia puede ser más reversible que el provocado por la demografía y por la obsolescencia tecnológica, es más difícil de prever tanto en su aparición como en su duración y, en consecuencia, aumentará la incertidumbre sobre los movimientos a realizar, resultando en un entorno donde la decisión de permanecer o salir es menos evidente.

²⁴ En línea con la función de consumo basada en maximizar la utilidad controlando el riesgo (-) y el beneficio (+) de cambio a bienes sustitutivos (Akçigit y Kerr, 2011).

El declive puede venir motivado por cambios en la industria de destino: problemas de obsolescencia o tensiones competitivas en los clientes de la industria (Harrigan y Porter, 1983) que pueden estar sufriendo ellos mismos las consecuencias de declive en su demanda (Harrigan, 1980a; Wood, 2009). En este caso, las empresas competidoras pueden encontrarse con dificultades si no pueden traspasar el mayor coste al producto (Hall, 1980; Gruber, 2001) o por tener que mantener abiertas líneas de producción no rentables por presiones del cliente (Harrigan, 1980a; Calori y Ardisson, 1988; Carree y Thurik, 2000).

Igualmente, el coste de los *inputs* puede crecer por presiones de los proveedores (Harrigan y Porter, 1983) debidas a la elasticidad demanda/precio o por la existencia de mercados alternativos más atractivos. En este caso la industria sufre si la demanda no es capaz de absorber el aumento del precio y deriva hacia sustitutivos. Hall (1980:76) enfatiza las consecuencias de la subida de precios de costes de producción y distribución sobre las industrias cuando éstas no pueden repercutir en sus precios el aumento de costes.

La regulación gubernamental es uno de los tres factores, junto al contexto económico y financiero, de cambio en las condiciones generales del entorno (Zúñiga et al., 2004). La demanda puede declinar debido a la actuación del gobierno mediante campañas disuasorias hacia el consumo (Gruber, 2001) o la regulación de mercados financieros y del tipo de cambio (Gopinath y Neiman, 2011) que hagan el producto menos atractivo al cliente por sus características o su precio (combinación de menor eficiencia, mayores impuestos, peor tasa de cambio). La prohibición taxativa (ilegalización) de un determinado producto no se trata como una situación de declive sino como una rotura del devenir del mercado para la que no existe otra alternativa que la salida (caso de ciertos aditivos alimentarios en la Unión Europea o la prohibición de venta de bombillas de filamento incandescente en España).

El examen de las razones de la caída de la demanda (obsolescencia tecnológica, demografía, cambio en los estilos de vida, cambios en la industria de origen o destino, coste de los *inputs* y presiones legislativas hacia el negocio) facilita reconocer la causa, y desde el punto de vista de orientación de la opción estratégica, limita la incertidumbre. Este conocimiento, aun cuando no supone en sí mismo un entorno favorable para la permanencia, sí facilita la toma de decisión en cuanto a la conducta a seguir.

c) Reconocimiento del declive: Incertidumbre

La incertidumbre se ha definido como la diferencia entre la información necesaria para completar una tarea y la información disponible (Galbraith, 1973). Desde el punto de vista del entorno, la volatilidad o turbulencia proviene de efectos exógenos a la actividad de la empresa, motivados por cambios impredecibles en la demanda, precios, tecnología o contexto regulatorio y social de la empresa (Mellewigt et al., 2015). De hecho, cuando es difícil desarrollar una hipótesis sobre las causas y su efecto sobre las variables interdependientes, el entorno puede contribuir al caos y se aproxima al entorno hostil de industria estancada y falta de oportunidades (Covin y Slevin, 1989:82) en el que se aúnan volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Bennett y Lemoine, 2014:311).

“Es un pecado mortal castigado con muerte inmediata (en Heinz) decir que un mercado está maduro” (Anthony O’Reilly, CEO de Heinz, cita en Oster, 1999:196). Esta declaración explicita la visión sobre la que Harrigan (1980a) advierte: la falta de reconocimiento temprano del declive y las consecuencias fatales que puede tener sobre la toma de decisión ágil y determinada.

El entendimiento que los competidores tienen sobre la demanda en una industria en declive afecta potencialmente a cómo ejecutan sus estrategias de final de partida (Harrigan y Porter, 1983). Si los directivos creen que la demanda se revitalizará, posiblemente mantengan sus posiciones; la falta de información puede desembocar en una salida ordenada o en una competencia feroz por las bolsas de demanda, afectando a la rentabilidad conjunta de la industria (Porter, 1980:268). Permanecer a toda costa puede desembocar en una guerra de exterminio (*wars of attrition*, Harrigan, 1988; McGahan, 2004b), hundimiento de las ventas, lucha por no ceder cuota de mercado (de Elizagárate, 1987; Bernard y Jensen, 2007), no retirada de la capacidad excedente ni salidas ordenadas (Harrigan, 1980a) resultando en grandes pérdidas para algunas de las empresas, en un entorno en el que encuentran dificultades para decidir si es conveniente o no seguir invirtiendo en la industria en declive (Wood, 2009:26).

La desaceleración en las entradas netas es señal de madurez (y la caída de declive) de la industria. Hammermesh y Silk (1979:162) comprueban en el mercado estadounidense que cuando la demanda de cigarros cae (5% por año durante 15 años), el número de compañías decrece (283 en 1958 a 132 en 1972). Harrigan y Porter (1983:113) enuncian además que el anuncio de salidas tiene un efecto acelerador sobre el ritmo de la caída del negocio, en el sentido de “preaviso” de Baden-Fuller (1989). La salida de empresas de la industria marca el salto entre

fases para Klepper (1996), que propone como indicador para diferenciar la fase de madurez de la de declive la existencia de un periodo (de tres a cinco años) en el que el número de competidores en la industria se reduce (su umbral es el 3%); esta forma de reconocer el declive (“algoritmo de Klepper”) se encuentra en el trabajo de McGahan y Silverman (2001). Finalmente, Gans (2009) señala el efecto negativo de las salidas en la estabilidad y confianza económica general.

Boyd, Dess y Rasheed (1993) centran en la disonancia entre la realidad (medidas objetivas del entorno) y la percepción el origen de los errores de diagnóstico de la situación competitiva, que pueden resultar fatales para la supervivencia de la empresa si, como pudiera ser el caso, la mejor alternativa es salir cuanto antes. Lueg y Genadiev (2014) retoman el tópico y muestran que cuando existe información contable y de mercado, la percepción del directivo hacia el entorno está más próxima a la realidad. Además de la falta de información, las compañías pueden diferir en su percepción de la demanda futura según sea su posición en la industria, o sus barreras de salida, y, por tanto, sus decisiones pueden ser erróneas (Harrigan y Porter, 1983).

Céspedes y Carmona (1998) enfatizan que el rol del directivo es clave en la interpretación de la situación. Hopkins, Mallette y Hopkins (2013) estudian la “inercia organizativa” que impide la necesaria reorganización estratégica. Marren y Kennedy (2010) señalan el beneficio de tener un método de planificación estratégica que aporte los indicadores necesarios para detectar los cambios con prontitud y actuar. La incapacidad para reconocer el declive, el exceso de confianza y la falta de competencia de los directivos, suponen un obstáculo para mejorar el resultado final de la partida, en primer lugar por sus fallos en el reconocimiento de la situación y en segundo lugar, por su influencia en el freno a la decisión racional de desinvertir (Harrigan, 1980a). Esta actuación puede evidenciar un conflicto de agencia, pues su propio interés les anima a permanecer en el negocio (“directivos demasiado perezosos para afrontar el cambio”, Langlois y Robertson, 2000:104), o por la existencia de grupos de poder en la empresa y su entorno (*stakeholders*) que influyen en la toma de decisión (Newman, 1988; Baden-Fuller, 1989).

En resumen, la incertidumbre redundante en un entorno de declive de la demanda desfavorable. Ahora bien, aunque el conocimiento exista, la tensión competitiva excesiva supone un estímulo para “seguir en la silla cuando la música pare” (Jendges, 1994). Una correcta percepción de los posibles movimientos de los competidores clave debe contener asimismo una reflexión sobre cuántos y cuáles de ellos pueden verse afectados por requerimientos estratégicos para permanecer.

d) Bolsas de demanda

En un mercado que se hunde, la naturaleza de las bolsas de demanda que subsisten es de gran importancia para los competidores que pretenden permanecer en el mercado (Harrigan y Porter, 1983). Los entornos favorables en industrias en declive (analizados) contienen al menos una bolsa de demanda residual rentable (Harrigan 1980a:374) sobre la que apalancar estrategias de poder de mercado o nicho (de Elizagárate, 1987)²⁵.

Harrigan (1980a:22-23) enumera dos situaciones en las que el declive puede contener bolsas atractivas de demanda residual que orienten a la decisión de mantenerse: la existencia de clientes para equipo original o sus repuestos, y altos costes de cambio hacia sustitutivos por parte de los clientes. En el primer caso será clave haber desarrollado mecanismos de anclaje que mantengan la fidelidad de los clientes (Amit y Zott, 2001) y aseguren la rentabilidad de estas bolsas de demanda pese a su menor tamaño (Grant, 2010).

En general, si los compradores son insensibles al precio o tienen poco poder de negociación, los supervivientes pueden beneficiarse: la insensibilidad al precio es importante porque la caída de las ventas precisa que las empresas puedan repercutir en los precios el impacto de gastos generales fijos (Harrigan y Porter, 1983) o de los impuestos (Gruber, 2001).

La rentabilidad dependerá también de si las empresas que atienden estas bolsas disponen de barreras móviles que les protegen de la entrada de otros competidores en busca de las ventas perdidas. El tamaño de la empresa supone una dificultad para las empresas grandes (Hall, 1980) o con escasa capacidad de reacción al entorno (Miles et al., 1993; Henderson, 2009). Por el contrario, la concentración de las grandes empresas en clientes de tamaño relativo alto puede resultar una oportunidad para las empresas pequeñas (Hatten et al., 1978) o los especialistas (Boone et al., 2002), de acuerdo con el reparto de recursos propio de la teoría ecológica (Zammuto y Cameron, 1985; Carroll y Hannan, 2000; Aggarwal et al., 2002). La evaluación del valor de servir a estas bolsas de demanda debe entenderse como una reconfiguración de la capacidad productiva de la empresa. Las empresas eligen entre combinar sus activos para acceder a mercados alternativos o consolidar sus posiciones dentro del mercado en declive, lo

²⁵ Al analizar las bolsas de demanda residual, es importante retener que suponemos una tecnología de producción del producto y de mercado similar al actual. Nuevos usos o nuevas versiones del producto suponen un cambio en la estrategia competitiva y por tanto, supondrán un “vuelco” emprendedor con la voluntad de “romper” las barreras de la industria (Stopford y Baden-Fuller, 1994) o aflorar nuevas posibilidades en no consumidores con el producto actual, creando nuevos mercados (Christensen y Raynor, 2003; Kim y Pennings, 2009) o nuevas fórmulas de presentar el producto como un sistema de servicio completo (Slywotzky y Wise, 2003; Kim y Maubourgne, 2005).

cual supone en cualquier caso una transformación que debe valorarse antes de tomar la decisión frente a la alternativa de recuperar el valor de los activos vía desinversión o usos alternativos (Anand y Singh, 1997).

Tanto la existencia de bolsas de demanda como el conocimiento de las expectativas de los competidores, identificadas como características de un entorno de declive favorable por la investigación, tienen una gran relación con la estructura de la industria desde el punto de vista de la rivalidad competitiva y de la existencia o no de barreras de salida, económicas o estratégicas. El conocimiento de la realidad del declive puede no llevar necesariamente a salidas ordenadas; del mismo modo, las bolsas de demanda rentable pueden ser atacadas por otros competidores, convirtiendo el entorno del declive en desfavorable para los competidores con menores fortalezas competitivas. Es, por tanto, necesario examinar la estructura de la industria y reconocer en ella rasgos hospitalarios u hostiles para completar de forma adecuada la calificación del entorno en que se produce el declive.

2.2.2. Estructura de la industria

La calificación de la estructura de la industria como hospitalaria u hostil dependerá de los rasgos de la misma en cuanto a características del producto, relaciones con clientes y proveedores, existencia o no de barreras de salida y rivalidad competitiva. Los entornos de industria hospitalarios coinciden con posibilidades de mantener niveles de precio alto ante la inexistencia de sustitutivos o versiones de menor coste del producto, escaso poder de negociación de clientes y proveedores, inexistencia de exceso de capacidad, activos altamente amortizados y una estructura competitiva caracterizada por pocos grupos estratégicos y altas barreras a la movilidad, que protegen los nichos rentables (Harrigan, 1980a:399).

Una estructura de industria hostil limita las posibilidades de permanencia rentable de las empresas cuando aparece el declive (Calori y Ardisson, 1988), excepto que éstas sean capaces de atrincherarse en un nicho rentable y tengan fortalezas suficientes como para defenderlo del ataque de otros competidores (Hatten y Hatten, 1987).

A continuación revisamos las condiciones de la industria que nos permiten calificarla como hospitalaria u hostil: las características del producto de la misma, la existencia (o no) de

poder de negociación de proveedores y clientes, la rivalidad competitiva y la existencia de barreras económicas a la salida.

a) Características del producto (diferenciación)

Una condición general de la madurez del producto en el ciclo de vida (Kotler, 1974) es que éste se convierte en un *commodity*, esto es, es bien conocido por los consumidores y varias empresas son capaces de fabricarlo sin grandes diferencias (Calori y Ardisson, 1988:256). La tecnología es universal y la competencia se basa en precios. Un entorno hospitalario en la industria estará asociado a la posibilidad de diferenciación del producto y a la fidelidad de consumidores, que no lo abandonarán pese a la existencia de otras alternativas, aun tecnológicamente más avanzadas. Harrigan (1980b:600) entiende que el producto que tenga una diferenciación física parte con ventaja frente a la diferenciación de marca, que implica una necesidad de inversión en publicidad difícil de recuperar en un entorno en declive.

Pese a la aparente superioridad de la diferenciación de producto frente a la comoditización propia del declive, la eficiencia es una necesidad: en el declive, la presión hacia los costes del exceso de capacidad no justifica altos diferenciales de precio. Ahora bien, sólo eficiencia en costes no bastará para justificar ventaja competitiva, si es norma de la industria (Parker y Helms, 1992). En ausencia de producto o servicio diferenciado la presión hacia costes será infinita y la única opción, la salida (Hofer, 1975).

En resumen, podemos suponer que una industria hospitalaria en el declive será aquella en que el producto sea diferenciado, justifique un precio superior y sea atractivo para bolsas de clientes fieles. En caso de no diferenciación, la estructura de la industria será hostil para competidores con procesos no eficientes, pues la reducción de la demanda dificultará la absorción de costes fijos²⁶.

²⁶ Fernández (2007) señala que la globalización y las nuevas tecnologías permiten que las empresas se especialicen en aquellas partes de la cadena de valor que “saben hacer bien”. Una empresa que reconozca que parte de sus procesos son poco eficientes debe encontrar la flexibilidad suficiente para desintegrarlos, y al tiempo, ser capaz de coordinarse con otras empresas para integrarse en una red de servicios compartidos.

b) Poder de negociación de proveedores y clientes

Ante el declive de un negocio que es clave para el proveedor, se espera que éste ayude y apoye a la empresa (Harrigan, 1980a) con mejores condiciones de calidad, servicio e innovación. Sin embargo, si el negocio final no es relevante o dispone de mercados alternativos, puede convertirse en una amenaza si su input es básico para el negocio en declive. Puede ocurrir, por tanto, que los proveedores de la industria en declive ayuden a ésta a competir contra potenciales sustitutos que utilizan otras materias primas (Ellram y Krause, 2014), o, por el contrario, que el proveedor reaccione a la caída en sus ventas ofreciendo sus productos en otros mercados: un ingrediente clave o un envase diferencial originalmente ofrecido a algunos competidores y que ante la evidencia de la caída de ventas de la industria de destino se abre a otros mercados o clientes del propio mercado. La diferenciación original que protege los nichos rentables desaparece, aumentando la hostilidad del entorno.

Así pues, el comportamiento de los proveedores de un negocio en declive resulta en un entorno hospitalario u hostil hacia el mantenimiento del valor de la empresa según sea su grado de poder sobre la misma y la posibilidad de los proveedores de la industria en general de conseguir, o no, destinos más rentables para sus productos (Harrigan, 1980a). En resumen, entendemos que la existencia de poder de proveedores es un elemento que añade hostilidad al entorno de la industria y esa circunstancia es asimismo cierta en la fase de declive.

Del mismo modo, la industria en fase de declive será más o menos hospitalaria en función que el poder de negociación de los clientes de la misma sea menor o mayor. Para McGahan (2004a,b) la disrupción en la relación con el cliente es un elemento clave del declive en la industria, y en sus dos direcciones: de una parte, la empresa puede decidir abandonar segmentos de clientes que considera no rentables y de otra, el cliente puede renegociar ante la evidencia de exceso de capacidad, para conseguir márgenes mayores con la distribución de sus productos. La industria puede resultar muy hostil si los clientes fuerzan a las empresas a cumplir con acuerdos de suministro poco rentables, creando una barrera a la salida (Calori y Ardisson, 1988).

Cuando el cliente de la industria es la distribución detallista, su interpretación del declive puede provocar salidas precipitadas si reduce la oferta de producto en sus lineales o propicia la elección de productos de bajo precio: la evidencia de una mayor sensibilidad al precio por parte del consumidor y la ausencia de apoyo de publicidad y promoción a la marca en el declive (Anderson y Zeithaml, 1984) facilitará la oferta de productos de marca blanca o privada (Kaytaz y Gul, 2014) en la que el detallista captura la mayor parte del valor añadido. El grado de

volatilidad competitiva que esta estrategia genera en el negocio en declive es alta pues propicia la potencial desaparición de seguidores y marcas locales (Porter, 1974) y una presión adicional al precio de compra de las marcas nacionales del producto (Harrigan, 1980a).

La figura 2.9 muestra una síntesis de la literatura sobre los factores que explican el grado de influencia que el cliente tiene sobre la rentabilidad de la industria. Esta influencia está directamente relacionada con su poder de negociación.

Figura 2.9. Factores determinantes del grado de influencia del cliente

Relevancia	✓	El producto es clave para su negocio (componentes industriales, piezas de repuesto: Grant, 2010)
	✓	Esté o no asimismo amenazado de obsolescencia (Hall, 1980; Harrigan, 1980a; Carree y Thurik, 2000)
Elección	✓	Tenga posibilidad de elegir entre sustitutivos (productos o marcas: Porter, 1974; 1980) o no (anclaje por obligación de consumibles: Amit y Zott, 2001; coste de distribución: Johnson y Thomas, 1987)
Poder	✓	Por concentración (Porter, 1980), tamaño importante o exclusivo para la industria (Grant, 2010)
Acceso	✓	Sea el canal de distribución hacia el usuario final (consumidor o industria de destino (Grant, 2010) y pueda modificar la forma de comercialización (Porter, 1980)

En resumen, un alto grado de concentración de clientes añade un factor de hostilidad al entorno del declive, especialmente si el producto de la misma no es diferenciado y existe transparencia competitiva para el consumidor (Kotler, 1974).

c) Rivalidad competitiva

La intensidad de la competencia dependerá del número y distancia estratégica de los grupos estratégicos (Harrigan, 1980a) y de la concentración de la industria. Esta situación no es privativa de los negocios en declive, sino que forma parte de la caracterización de la rivalidad propia de la nueva economía industrial. De acuerdo con Porter (1980) varios son los factores que provocan rivalidad intensa entre competidores: la existencia de un número elevado de empresas, con cuotas muy similares, costes fijos y de inventario altos, falta de diferenciación de producto con excesos importantes de capacidad. La rivalidad se agudizará asimismo si la industria es de interés estratégico prioritario para varios de los competidores.

El elemento clave que hace singular la rivalidad competitiva en el declive es que el crecimiento sólo puede obtenerse a costa de otros (Hammermesh y Silk, 1979). En ausencia de

grandes barreras de movilidad, los competidores intentarán hacerse con las bolsas de demanda atractivas, entrando en mercados anteriormente ocupados por otros competidores (Harrigan, 1980a).

Es de esperar que los competidores más habituales reconozcan las señales de los otros, del mismo modo que la reacción de otros no pertenecientes al grupo será difícil de leer por parte de los integrantes del grupo original (Harrigan, 1985): el historial previo de competidores “señala” sus posibles movimientos y cuán agresivamente defenderán su posición de mercado (Grant, 2010). La rivalidad será más intensa cuando la industria esté fragmentada en grupos estratégicos numerosos, con pequeñas distancias entre ellos y que compiten por los mismos clientes (Harrigan, 1980a:32). En cambio, la mayor diversidad de la industria puede redundar en un entorno más hospitalario si la demanda permite implantar alternativas estratégicas distintas, de acuerdo a la posición competitiva de cada rival (Miles et al., 1993).

La concentración de la industria se ha descrito como un elemento que aumenta la hospitalidad si los competidores conciertan una estrategia colusiva respecto a control de la demanda y los precios. Ahora bien, en el declive la concentración puede aumentar la hostilidad del entorno; ante la presencia de competidores dominantes las empresas con menor cuota partirán en situación de desventaja respecto a fortalezas competitivas (Thièrtart y Vivas, 1983). En caso de declive desfavorable, la lucha por los bolsas de demanda remanentes entre las grandes empresas no dejará otra opción que la salida para los competidores de menor tamaño²⁷.

De otra parte, la asimetría (un competidor con cuota alta frente al resto de competidores con cuotas pequeñas) constituye un elemento asociado a hostilidad por el poder de mercado, pues los competidores grandes limitarán la capacidad de maniobra del resto (Porter, 1980). La asimetría puede suponer, en cambio, un entorno hospitalario si las empresas grandes con estrategias conservadoras tienen dificultades para mantener el pulso competitivo al mercado (Hall, 1980) mientras se producen oportunidades para las pequeñas que arriesgan en estrategias emprendedoras (Chaganti, 1987). De acuerdo a la teoría ecológica, en una industria fragmentada

²⁷ En su estudio de 1988, Harrigan realiza una revisión del número de firmas (tabla 7-1, pág.134-135) y del porcentaje de ventas de las cuatro y ocho primeras (tablas 7-2 y 7-3, pág.136-137; 138-139) en las mayores industrias estadounidenses desde 1947 a 1982, según los datos del Departamento de Comercio. Es interesante observar que cuanto menor es la concentración (índice Herfindahl-Hirschman menor a 1.000 para las cincuenta primeras), más sufre la cuota de mercado de las ocho primeras (15 sobre 22 en el periodo), pero al tiempo, se acompaña de una gran mortalidad de empresas en industrias identificadas como maduras o en declive.

y asimétrica puede darse el caso de un reparto de recursos entre grandes generalistas y pequeños especialistas (Boone et al., 2002) que aprovechan nichos de mercado (Hatten et al., 1978).

La situación más hostil se produce cuando una o dos empresas con recursos corporativos suficientes deciden atacar segmentos de clientes históricamente dominados por otros grupos estratégicos, aumentando de forma significativa la rivalidad (Harrigan, 1980a) y convirtiendo el entorno en declive en hostil: industria en precario, intensa competencia, confusión, ausencia de oportunidades en un clima de negocio agobiante (Covin y Slevin, 1989).

d) Barreras de salida

Establecida la desinversión como mejor opción, ¿qué puede dificultar la salida de un negocio en declive? De la misma forma que una empresa se enfrenta a barreras al entrar en un mercado, encuentra barreras a su salida y éstas pueden ser infranqueables aunque los resultados estén por debajo de lo normal (Harrigan y Porter, 1983:113), o existan oportunidades de venta de los activos o de la unidad de negocio (Harrigan, 1981a).

La clasificación de barreras de salida recogida en la figura 2.10 distingue entre las barreras de salida económicas, que examinamos a continuación, y estratégicas. Las barreras de salida estratégicas tienen mucho que ver con la existencia de los requerimientos estratégicos a permanecer enunciados por Porter (1980) respecto a la existencia de consideraciones, más allá de la situación económica del negocio, que favorecen la permanencia en la industria en declive. Además de estas consideraciones o requerimientos, existen obstáculos a la salida de difícil superación si la empresa es de negocio único y la salida supone liquidación, caso en el que aparecen además barreras emotivas (empresas familiares), resistencias directivas a la pérdida de empleo y presiones de la comunidad en la que la empresa está implantada. La existencia de estos requerimientos se examinará en el epígrafe 2.3, Factores de la Empresa (pág.94), pues son singulares a cada organización y no pueden generalizarse a nivel de industria.

Figura 2.10. Clasificación de barreras de salida en industrias en declive

Barreras de salida económicas	Barreras de salida estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costes asociados a la desmantelación de una planta: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Especificidad de los activos (para la industria). Edad de los mismos. Valor de los activos (reventa). ✓ Intensidad de capital. ✓ Necesidades de reinversión. ✓ Costes de salida: Requerimientos legales (limpieza de terrenos). Compromisos con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideraciones estratégicas : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Activos intangibles (I+D, marcas). ✓ Activos compartidos. ✓ Vínculos con clientes y proveedores. ✓ Imagen de la empresa. ✓ Acceso a mercados financieros. ✓ Falta de información. ▪ Empresas de negocio único. ▪ Empresas familiares. ▪ Resistencia directiva. ▪ Barreras Sociales.

Fuente: Harrigan (1980a, 1981a), Porter (1980), De Elizagárate (1987) y Baden-Fuller (1989)

La existencia de barreras de salida económicas implica dificultades para conseguir la liquidación controlada de un negocio (de Elizagárate, 1987). Si los activos no son trasladables a otro negocio, será difícil recuperar su valor en reventa y será necesario reconocer en libros esta pérdida (Porter, 1980; Sánchez et al., 2015). Cuantas más altas las barreras, más hostil es la industria durante la fase de declive, pues frenan la salida de competidores aun cuando los precios sean menores a los costes (Harrigan, 1981a:306). El rechazo a salir y reducir el exceso de capacidad prolonga la agonía y fuerza una reestructuración radical (Wood, 2009).

La existencia de barreras de salida es consecuencia de las barreras de entrada y de movilidad, construidas por los grupos estratégicos (Hatten y Hatten, 1987) y como tales, son asimétricas y no afectan a todos los competidores por igual, pero siempre es más difícil salir que entrar. Un competidor pequeño en un nicho de mercado en colapso, con plantas y recursos poco atractivos, puede tener más dificultades en salir que las que tuvo para entrar, pues sus economías de ámbito (geográfico, de clientes) pueden resultar en deseconomías de escala organizativa (Johnson y Thomas, 1987). Por otro lado, empresas flexibles y con capacidad de modificar sus rutinas pueden abordar oportunidades en momentos de turbulencia donde la seguridad de empleados eficientes y entrenados sea un activo a explotar (Pearce, 2014).

Un rasgo opuesto a diversificación, invocado como freno a la salida (*deterrent to divestiture*, Harrigan, 1981a) es que la empresa sea de negocio único, esto es, el negocio en declive supone más del 70% de sus ingresos (Rumelt, 1981). En esta situación esperamos altas barreras de salida pues supone la liquidación de la empresa. Por otra parte, los negocios únicos pueden ser los mayores aventureros de la industria (Harrigan, 1980a; Porter, 1980; Audretsch y Feldman, 1996) y especialmente en el caso de empresas pequeñas (Chaganti, 1987; Burpitt y

Fowler, 2007) liderar las estrategias de diferenciación en nichos rentables de mercado. Desde el punto de vista de las barreras económicas a la salida, el negocio único puede ir acompañado además de una sola planta de producción, cuyas habilidades para migrar a otro producto son menores. Este rasgo es frecuente en prácticamente todos los tejidos industriales: Bernard y Jensen (2007) señalan que en el periodo 1992-1997 el 83% de la industria estadounidense era mono planta. La barrera económica (desprenderse de activos especializados o redundantes; McGahan, 2004b) se une a los frenos de salida de la empresa de negocio único.

A modo de síntesis, entendemos que el declive no deja de ser una fase del ciclo de vida de la industria y la mayoría de los indicadores que caracterizarán a la industria en esta situación son los habituales del examen de los factores de la industria. La industria será hospitalaria u hostil como tal, puesto que sus características son fruto de su evolución en el ciclo de vida, y el declive las hereda de la madurez. Rasgos como la comoditización del producto, la concentración de participantes y el poder de clientes son definitorios de la etapa previa en el ciclo de vida (madurez) y el declive de la demanda no hará sino dramatizar sus efectos sobre las condiciones de la competencia.

Una vez examinados los atributos del declive de la demanda y los indicadores de la estructura de la industria, planteamos seguidamente las condiciones en las que entendemos que la dimensión Entorno del declive se puede calificar como favorable o desfavorable. Calificar esta dimensión supone identificar la primera entrada de nuestro marco configurativo del comportamiento en el declive, resumido en la figura 2.7 (pág.77).

2.2.3. Calificación del Entorno del declive como favorable o desfavorable

Una vez examinados los atributos del declive de la demanda y los indicadores de la estructura de la industria, planteamos seguidamente las condiciones en las que entendemos que la dimensión Entorno del declive se puede calificar como favorable o desfavorable, de acuerdo a la propuesta de Harrigan y Porter (1983:118) de combinar declive de la demanda y estructura de la industria. Nuestra postura se resume de forma gráfica en la figura 2.11.

Figura 2.11. Proposición para la calificación del entorno del declive

Declive de la demanda Favorable		Entorno Favorable
Declive de la demanda Desfavorable	Entorno Desfavorable	
	Estructura de industria Hostil	Estructura de industria Hospitalaria

Postulamos que el declive de la demanda desfavorable puede transformar una estructura hospitalaria en la madurez en un entorno hostil en el declive. Las empresas competidoras encontrarán entorno de declive favorable únicamente cuando un entorno de declive favorable suceda en una estructura de la industria hospitalaria.

De forma descriptiva, entendemos que de confirmarse que el declive de la demanda se produce a ritmo continuo y suave, tiene causa y origen conocido, en presencia de nichos de demanda estable para el producto de la industria, que es diferenciado y permite prima de precio, en ausencia de poder de cliente y de proveedores y de altas barreras de salida, dentro de una estructura de industria de baja rivalidad competitiva, la empresa se encontrará en un entorno de declive favorable

Un entorno de declive de la demanda desfavorable provocará un aumento de la hostilidad, aun en presencia de una estructura de industria hospitalaria, mientras que una caída de la demanda favorable no mejorará las condiciones de la competencia si el entorno de la industria es previamente hostil. Un entorno de declive desfavorable reduce el atractivo a competir y acerca a una salida gradual o rápida del negocio en cuestión. Cuando la industria se enfrenta a un entorno de declive desfavorable la rentabilidad se resiente; asimismo, esperamos mayores turbulencias de salida de competidores ante la hostilidad del entorno.

Una vez realizada la evaluación del entorno, nuestro marco de referencia de comportamiento ante el declive señala que es preciso reconocer tanto la posición competitiva de la empresa, como aquellos requerimientos estratégicos que influyen en su comportamiento y resultado.

2.3. LAS DIMENSIONES DEL DECLIVE: FACTORES DE LA EMPRESA

“Un elemento clave de la conducta de la empresa en el declive es la valoración que hacen sus directivos de su posición en el tablero competitivo ante el juego de final de la partida” (Harrigan y Porter, 1983)

Recordamos que la determinación de la empresa de quedarse y luchar o retirarse (*fight or flea*) depende de la industria y de la actitud de los competidores, pero ante todo de si su posición competitiva sugiere que será una de las supervivientes. Barney (1991:100) concluye de los trabajos de la escuela de organización industrial, y especialmente de la aportación de Porter (1980, 1985) que es preciso analizar los atributos organizativos internos (cadena de valor) a la hora de discernir la fuente de la ventaja competitiva y elegir la estrategia. Siguiendo su argumento, Gambardella y McGahan (2010:263) señalan que el éxito de un modelo de negocio parte de “la acumulación dentro de la organización de recursos estratégicos clave” pero también del conjunto de actividades con el que la empresa crea valor para sus clientes (McGrath, 2010; Casadesús y Ricart, 2010; Madhok y Keyhani, 2012).

La forma en que las empresas reconfiguran y adaptan su modelo de negocio sin menoscabar el valor de sus activos clave es el centro de la paradoja de la inflexibilidad de las capacidades (Leonard-Barton, 1992). Las capacidades de la empresa están sujetas a un ciclo de vida y mantenerlas supone renovar, recombinar y redefinir (Helfat y Peteraf, 2003). La respuesta a esta inflexibilidad está en: 1.- la aplicación de estrategias “ambidiestras” de exploración y explotación (Raisch y Tushman, 2011); 2.- medidas de desintegración-coordinación de la cadena de valor (Fernández, 2007) y 3.- acciones de colaboración y cooperación interna y externa (Martin y Eisenhardt, 2004).

El énfasis se pone, pues, en el área de fortalezas y debilidades de la empresa, visión de recursos y capacidades, que debe ajustar (*fit*) con las amenazas y oportunidades del entorno, de acuerdo al enfoque de la nueva economía industrial. La toma de decisiones rápida y decidida es clave para tener éxito en la fase de final de la partida (Harrigan, 1980a; Newman, 1988) y en este sentido, la evaluación ha de tener en cuenta no sólo las fortalezas competitivas (cuota, eficiencia productiva, posesión de habilidades en marketing y ventas), sino las competencias diferenciales

(capacidad de innovación, habilidades en conocimiento) y el grado de flexibilidad organizativa asociado a gestión del talento y diversificación.

Iniciamos a continuación el estudio de la posición competitiva con que la empresa se enfrenta al declive. Este examen se completa con la existencia o no de barreras estratégicas (Harrigan, 1980a) o requerimientos estratégicos a permanecer (Porter, 1980) que limitan su capacidad de maniobra (epígrafe 2.3.3.).

2.3.1. Posición competitiva de la empresa ante el declive

“Los recursos y capacidades de una empresa son fortalezas si le permiten aprovechar las oportunidades o limitar las amenazas del entorno” (Barney, 2007:138)

Esta reflexión de Jay B. Barney señala un rasgo singular del declive, que es reconocer que la fuente de la ventaja competitiva de la empresa, sus recursos y capacidades, puede no resultar suficiente para competir con éxito. La posición de las empresas ante el declive es siempre relativa a sus competidores: el declive es juego de final de partida (Harrigan y Porter, 1983) y la posición no lo es en absoluto sino relativa al resto de jugadores participantes, en una situación donde la ganancia de unos se produce siempre contra la pérdida, o menor ganancia, de otros, debido a la falta de prodigalidad del entorno (Hammermesh y Silk, 1979; Lamont, Hoffman y Porce, 1992)²⁸.

La empresa estará en posición competitiva superior en el declive si cuenta con fortaleza competitiva, que le confiere poder de mercado relativo a competidores, y los recursos y capacidades que sostienen y protegen la ventaja competitiva son relevantes para atender a las bolsas de demanda remanente. Una mejor posición respecto a cuota de mercado absoluta y relativa (respecto a los cuatro mayores competidores) se fundamenta en una mejor eficiencia productiva (productividad real respecto a escala mínima de planta), mejor eficiencia contable (rentabilidad sobre activos) y ratios de inversión en publicidad e investigación y desarrollo en el

²⁸ La posición competitiva es por definición, relativa a la posesión de recursos valiosos (en este caso, adquisición y profundidad de una determinada tecnología) con respecto al mercado y a competidores (Fuentelsaz, Gómez y Palomas, 2012).

promedio de la industria (Caves et al., 1980). Esta posición es el resultado de acciones e inversiones previas al declive; la empresa debe comprobar si sus habilidades en comercialización y ventas o en diseño e ingeniería siguen siendo fuente de ventaja competitiva frente al resto de participantes, para atender a las bolsas de demanda residual rentable.

A continuación iniciamos el examen de la posición competitiva de la empresa ante el declive con el escrutinio de su fortaleza respecto a poder de mercado. Este examen se completa con el de los recursos, a nivel de activos físicos e intangibles, y de las capacidades, a nivel de habilidades de marketing, producción y desarrollo de nuevos productos, que sustentan su ventaja competitiva. El escrutinio debe intentar reconocer cuál puede ser su comportamiento ante el declive del negocio de la empresa, estimando sus capacidades en cuanto a inteligencia de mercado y flexibilidad organizativa, y qué características de la organización pueden facilitar el contar con directivos hábiles para reconocer e implantar la estrategia más adecuada.

a) Fortaleza competitiva relativa a competidores

La fortaleza competitiva relativa al resto se asocia a poseer una cuota de mercado superior a competidores. Esta cuota de mercado es la porción de las ventas totales o de la producción de la industria que pertenece a cada competidor (Caves et al., 1980; Hall, 1980, Harrigan, 1980a). Se entiende que ante el declive de la demanda, las empresas con mayor preferencia (cuota) de cliente de la industria estarán en posesión de una fortaleza competitiva, siempre y cuando la ventaja competitiva siga siendo relevante para las bolsas de demanda remanentes. Si la empresa se identifica como el líder de la industria cuenta con características favorables (Harrigan, 1980a:45) para seguir compitiendo (rentablemente) en el declive. La parte de mercado es un indicador del poder de mercado de la empresa.

La cuota de mercado por sí misma no es suficiente para determinar la fortaleza competitiva de la empresa, pues depende de la posibilidad de mantenerla en el tiempo y del nivel de competencia existente en el conjunto de la industria. Esta aseveración de Schmalensee (1988) toma especial relevancia durante la fase de declive: de hecho, la posición de líder absoluto puede resultar un inconveniente en el declive, pues al caer la demanda el líder puede encontrarse con el mayor exceso de capacidad (Harrigan, 1988:49).

Por otra parte, la cuota de mercado como tal se ha mostrado como un predictor robusto del resultado empresarial (Capon, Farley y Hoenig, 1990) pero anotamos la controversia iniciada por

Montgomery y Wernerfelt (1991:957) respecto a que en situaciones de alta volatilidad en la industria, la defensa de la cuota de mercado a toda costa (guerra de precios) erosiona la rentabilidad. Considerar la cuota de mercado como única medida de resultado en el declive es un error pues en el juego de final de partida el único resultado que importa es el económico (Harrigan, 1980a).

En conclusión, en la construcción de la dimensión de posición competitiva de la empresa la cuota de mercado relativa, deberá ir acompañada de otros factores que nos permitan ahondar en las fuentes de la ventaja competitiva y a tal efecto, revisamos si la empresa posee o no recursos superiores a sus competidores y habilidades excepcionales en marketing, diseño y elaboración del producto de la industria. Estas habilidades han de desarrollar las capacidades de flexibilidad y adaptación de la empresa al entorno, que son necesarias para implantar de forma exitosa la opción estratégica en el declive.

b) Recursos y capacidades de la empresa

Los recursos de las empresas inmersas en fase de declive, su valor y potencial movilidad a otros sectores vía diversificación (McGahan, 2004a) son el resultado de las estrategias competitivas previas al declive de la demanda (Harrigan, 1980a:20). Estas decisiones e inversiones previas en activos físicos y estratégicos proporcionan a alguna de las empresas una posición mejor que la de sus competidores, al dotarlas de un *stock* de intangibles y de las capacidades para renovarlos (Augier y Teece, 2008).

Para que estos activos físicos y estratégicos sigan siendo valiosos en la fase de declive, debe tratarse de un recurso o habilidad clave para el éxito en el sector (servicio al cliente en el caso de compradores de insumos: Calori y Ardisson, 1988; localización de las plantas en gran consumo: Hatten et al., 1978) y único (marca: Harrigan, 1980a), pues si el recurso está disponible para todos los competidores no proporcionará a la empresa una diferenciación que le permita atribuirse beneficios extraordinarios.

Además de esta consideración la empresa ha de tener en cuenta que la disponibilidad se limita. En el declive, las pérdidas continuas reducen las opciones y tienen efectos negativos en los recursos, tanto humanos como financieros (Covin y Slevin, 1989; Parker y Helms, 1992). La falta de disponibilidad de nuevos recursos y la dificultad de crear nuevas capacidades obliga a las empresas a cambiar su postura estratégica: la organización debe responder a retos inusuales

para los que no está preparada (Latham y Braun, 2011) y que pueden precisar de una respuesta organizativa distinta (Filatotchev y Toms, 2003), en la que la flexibilidad es clave (Sanchez, 1995; Fernández, 2007) y la experiencia acumulada en situaciones previas y que supone, en otras circunstancias, una competencia valiosa, se desvanece (Hamel y Prahalad, 1993). Las empresas que pueden ajustar su fuerza de trabajo cuentan con ventaja competitiva al mejorar su productividad (ingreso por empleado) cuando los ingresos decrecen, frente a aquellos que no disponen de esa habilidad (Thièrtart y Vivas, 1983). Del mismo modo, las habituadas a competir en entornos diversos parten con ventaja (Teece, 2014a).

Examinar los recursos y capacidades de la empresa nos permite entender, bajo el punto de vista de la pérdida de valor de la ventaja competitiva, el porqué de la ruptura en la línea de éxito de empresas líderes en sectores en cambio por obsolescencia de la tecnología o las relaciones con participantes clave (Cockburn et al., 2000). Si los recursos y capacidades de la empresa se han construido a partir de la especialización, la escala y la eficiencia en costes, el declive en el tamaño del mercado del producto obligará a la empresa que decide permanecer a servir a un mercado más pequeño, perdiendo la ventaja de sus menores costes al enfrentarse a las tensiones de precio propias del declive sin diferenciación (Calori y Ardisson, 1988).

Aparece pues en la fase de declive un elemento importante, señalado por Covin y Slevin (1989) respecto a la influencia en la empresa de la turbulencia en el entorno: el ajuste estratégico dinámico entre los factores externos a la empresa, los factores internos y su orientación estratégica. Cuanto más competitivo sea el entorno, mayor la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas (Wilden, Gudergan, Nielsen y Lungs, 2013:89). Así podemos concluir que las opciones estratégicas de las empresas ante el declive, no dependerán únicamente de su dotación inicial de recursos y capacidades, sino de su flexibilidad organizativa y de su capacidad de reacción ante cambios en el entorno (Christensen y Raynor, 2003; Helfat y Peteraf, 2003), en suma, de cómo de adaptativas al dinamismo del entorno sean estas capacidades (Teece, 2015).

Makkonen, Pohjola, Olkkonen y Koponen (2014:2709) proponen dos tipos de capacidades ante la turbulencia en el entorno: regenerativas (reconfiguración de los recursos, apalancamiento y aprendizaje) y renovadoras (sensibilidad ante el entorno, creación de conocimiento e integración de conocimiento). Los recursos que pueden facilitar esta reacción son contar con facilidades multiproducto y gamas de producto amplias (Jendges, 1994; Barney, 2007). Respecto a las capacidades se señala la capacidad innovadora, fruto en buena parte del conocimiento (Nonaka, 1991; Grant, 1996). A nivel de organización, las empresas diversificadas y con

presencia en varios mercados son más flexibles (Hansen y Wernerfelt, 1989; Filatotchev y Toms, 2003; Teece, 2014a) así como aquellas que se han organizado para explorar y explotar oportunidades en distinto desarrollo en el ciclo de vida (Raisch y Tushman, 2010).

El examen de los recursos y capacidades de la empresa comprende, en primer lugar, una reflexión sobre los activos intangibles, marcas y formación, con que cuenta ante el declive (Amit y Schoemaker, 1993). En segundo lugar, la empresa está en posesión de activos tangibles: instalaciones, y recursos financieros, que sostienen su cadena de valor. Las capacidades necesarias para desarrollar ventaja competitiva sobre esta cadena de valor son su flexibilidad para modificar tanto sus estrategias de producto como de mercado, afrontando diversificación y ajustes, y contar con habilidades de marketing, innovación y desarrollo y producción que se adapten a la nueva circunstancia, refrescando y renovando su ventaja competitiva.

Recursos de la empresa

Activos intangibles: marcas y formación

La marca se configura como un recurso intrínseco a la empresa que ésta ha construido gracias a sus habilidades en comercialización y marketing, y que supone un activo intangible especialmente valioso²⁹, pues es diferencial y exclusivo de la empresa. Ahora bien, Mauri y Michaels (1998:417) advierten que la disponibilidad de un recurso no supone superioridad ante competidores; las empresas de una misma industria tienden a desarrollar estrategias competitivas similares por lo que una estrategia de apoyo a la marca puede no resultar en un recurso superior. De la misma forma que la eficiencia productiva es una necesidad en el declive (Harrigan, 1980a), invertir en las marcas o en mejorar el producto puede ser un factor clave de éxito necesario para mantenerse en el sector, pero no la garantía de superar mejor que los competidores el declive (Oster, 1999).

En caso de declive favorable, la posesión de marcas valoradas por el consumidor facilitará a la empresa movimientos laterales de adquisición de competidores y le protegerá ante las presiones de reducción de precio por parte de sus clientes (Kotler, 2000; McGahan, 2004a). Por

²⁹ Costa y Evangelista (2008:69) señalan que de acuerdo con la medición del Marketing Science Institute, en una compañía de consumo el 70% del valor son sus marcas. Fernández, P. (2007) y Salinas y Ambler (2009) realizan una revisión de métodos de valoración de marcas: la conclusión es que el valor de las marcas está en la base de las diferencias observadas entre valor de mercado y valor en libros, tanto en empresas cotizadas como en procesos de fusión y adquisición. Short et al., (2007:155) proponen como medida de la pertenencia a un grupo estratégico basado en la diferenciación el número de marcas comerciales que la empresa posee.

tanto, las empresas que posean marcas reconocidas y valoradas, con niveles de inversión en publicidad mayores o en el promedio de la industria y que cuenten con una distribución de sus productos similar o superior a la de sus inmediatos competidores, partirán con una posición de ventaja respecto al resto.

Contar con personal formado y entrenado es fruto de una cultura organizativa que da valor al conocimiento intelectual y al aprendizaje (Harrigan, 1988:49) y así se establece desde su reclutamiento hasta su inmersión en las rutinas de la empresa (Nonaka et al., 2001; Grant, 2010:131). Greco, Cricelli y Grimaldi (2013) distinguen entre activos relacionales (de la empresa con sus *stakeholders* e internos) y activos de conocimiento, entre otros, la disposición de capital humano formado³⁰ que no sólo supone la adquisición de conocimientos superiores, sino contar con la experiencia necesaria para actuar con agilidad ante el cambio. En el declive, el personal formado es capaz de sacar el máximo de los activos a su disposición, incluso cuando están obsoletos (Harrigan, 1988). La experiencia protege al empleado y, al tiempo, al empleador (Elsby y Shapiro, 2012:1383) pues asegura mayor productividad.

Activos tangibles: instalaciones y recursos financieros

La posesión por parte de la empresa de capacidades físicas y financieras suficientes es una condición necesaria para la permanencia rentable en el declive, máxime si quiere ejecutar estrategias de liderazgo (Harrigan, 1980a,b), diversificación (McGahan, 2004a,b) o reconversión y vuelco de la posición competitiva (Stopford y Baden-Fuller, 1994; Barker y Mone, 1994; Barker y Duhaime, 1997). Ahora bien, en el declive debemos considerar el riesgo de instalaciones redundantes, en especial las no directamente productivas (Porter, 1980).

Los activos tendrán un papel de construcción de la fortaleza competitiva cuando proporcionen solidez a las actividades que construyen la ventaja competitiva (Barney, 1991:106). Cuando no es así, son una fuente de desventaja (Barney, 2007:147) y los directivos han de ajustar y renovar los recursos que han perdido valor con el tiempo y el cambio (Aggarwal et al., 2002). Ahora bien, la disponibilidad de recursos se limita y las empresas deben elegir entre mantener la relación positiva entre crecimiento, inversión en publicidad e I+D, hacer frente a pago de la deuda o renovar inversiones (Erickson y Jacobson, 1992:1266). La financiación

³⁰ Cool y Dierickx (1989): la formación continua capacita a la organización a desarrollar nuevas destrezas y aprendizajes; Crook et al., (2008:1148): el capital humano y social es un recurso complejo e inimitable. Martín de Castro et al., (2013b): seleccionar, formar y crear el *stock* de capital humano es, al inicio de la actividad emprendedora, el recurso clave para la empresa que se inicia en sectores de alta tecnología.

externa es renuente a invertir en mercados decrecientes y a nivel interno, aparece aversión al riesgo (Bowen, Rostami y Steel, 2010).

Las empresas actuarán de forma distinta ante el declive según sea la forma de su organización, entre otras cosas, en cuanto a número y localización geográfica de las plantas (Filatotchev y Toms, 2003:902). Las empresas mono planta tendrán más dificultades para realizar los ajustes selectivos necesarios cuando la industria en general tiene un mal comportamiento (Barker y Duhaime, 1997). El éxito de las estrategias de reajuste (desinversión completa de líneas de producto o salidas de fuerza laboral) requiere que la empresa disponga de recursos múltiples y pueda combinarlos de manera que la operación global no se resienta en exceso (Bruton, Keels y Shook, 1996).

McGahan (2004a,b) advierte que la diversificación puede deteriorar el resultado en las fases de madurez y declive, al requerir inversiones que la soporten; ahora bien, Bercovitz y Mitchell (2007) muestran que la diversidad de líneas de producto tiene impacto positivo en el resultado a largo plazo y en la supervivencia. En este sentido contar con instalaciones flexibles y múltiples facilita afrontar estrategias de diversificación sin invertir en recursos físicos, por lo que disponer de varias instalaciones puede facilitar la permanencia de la empresa.

Hemos comentado previamente que ajustar la cadena de valor a la nueva situación implica capacidades de flexibilidad y contar con habilidades de marketing, innovación y desarrollo y producción adaptables. Veamos con más detalle que características reúnen estas capacidades para ser capaces de adaptarse a la nueva circunstancia.

Capacidades de la empresa

“Capacidades... es la habilidad de la empresa para explotar (los) recursos, intercambiando información a través del capital humano, dando como resultado habilidades como adaptación a cambios en el mercado, rapidez en la innovación o fiabilidad” (Amit y Schoemaker, 1993:34)

Ajuste y flexibilidad para la Diversificación

En caso de declive desfavorable, la posesión de recursos y habilidades valiosas, como la construcción de diferenciación con base en marcas reconocidas, llevará a la empresa a plantearse estrategias de diversificación en las que extender sus recursos clave en áreas relacionadas donde existan mayores oportunidades para la segmentación y diferenciación de producto (Johnson y Thomas, 1987:347). La diversificación equilibra las economías de ámbito (geográficas, de

clientes) con las deseconomías de escala propias de cambiar el modelo de producción o comercialización (Rumelt, 1981).

No todas las empresas estarán en disposición de aportar los fondos que la diversificación requiere, puesto que las respuestas proactivas pueden tener más riesgo y ser más intensivas en recursos que las estrategias de cosecha y salida (Filatotchev y Toms, 2003:901). Encontraremos empresas no diversificadas que permanecen en el sector mientras que otras, diversificadas, tienen mayor facilidad en deshacerse de sus operaciones (Baden-Fuller, 1989; Jendges, 1994).

Las empresas con una historia previa de diversificación relacionada tienen mayor facilidad para mantener una estrategia de diversificación y extraer mayor rendimiento de la inversión en I+D (Forcadell et al., 2006). Además de en productos, la empresa puede diversificar hacia otros mercados geográficos (Almodóvar, Navas y Huerta, 2009:412). En resumen, la capacidad de crecimiento y diversificación de la empresa en el declive sigue, como en el resto de fases del ILC, la tipología de expansión de mercados de Johnson y Scholes (2001), esto es, la empresa podrá aplicar sus recursos y capacidades a entrar en nuevos mercados funcionales, nuevos grupos de clientes o nuevos mercados geográficos.

Habilidades en marketing y ventas

Dentro de las fortalezas competitivas de la empresa, y especialmente en los productos dirigidos al público en general (bienes de gran consumo), las empresas mejor posicionadas en cuanto a inversión en publicidad, promoción y otros gastos de comercialización gozan de fortaleza competitiva (Caves et al., 1980). El metanálisis realizado por Capon et al. (1990) sobre relación entre factores y resultado en la investigación empírica de estrategia empresarial indica que la inversión en publicidad tiene impacto positivo en el resultado económico de la industria. Erickson y Jacobson (1992:1265) recogen esta conclusión y critican la falta de compromiso de los directivos con la publicidad, a la que frecuentemente se considera un gasto, más que una inversión. Asimismo, la habilidad de contar con gamas amplias y flexibles y con una estructura de ventas capaz de acceder de forma rápida y masiva a todos los canales de distribución proporciona a la empresa la posibilidad de entrar en los nichos de demanda atractivos dentro del negocio en declive, aunque no sean los suyos habituales (Zoltners et al., 2006).

En la fase de declive la literatura se cuestiona si la inversión en marketing debe mantenerse o, al contrario, reducirse. La recomendación de cosechar propugna reducir la inversión en publicidad (Anderson y Zeithaml, 1984) y se describe como habitual el recorte de los gastos en

ventas, especialmente los destinados a mantener una base de distribución amplia, pues la ausencia de rentabilidad del mercado hace que las empresas se concentren en los clientes más rentables, abandonando al resto (Grant, 2010). Buscar la máxima productividad de la fuerza de ventas puede ser contraproducente si lo que requerimos es explotar al máximo las oportunidades, pues los sistemas de control retraen la actitud emprendedora de los equipos comerciales (Spillecke y Brettel, 2013). Abandonar a clientes poco rentables puede suponer que no se explota su potencial pues se desconoce en qué fase de su ciclo de vida de cliente está; sin embargo, el coste de conocer y monitorizar el valor del cliente y segmentar a la empresa para satisfacerlo puede resultar inabordable para la empresa en dificultades (McGrath, 2010).

Cómo influye la publicidad es una cuestión sujeta a controversia; en mercados en declive, el gasto en publicidad puede ser una barrera a la movilidad hacia nichos de demanda residual. Oster (1999:273) pone el acento en que en estos mercados la publicidad de las empresas se enfoca a ganar cuota para sus marcas, no a desarrollar el consumo, por lo que una alta inversión en publicidad puede ser consecuencia de una estrategia de poder de mercado de uno o varios fabricantes, lesiva para el resto. Cabral (2000:228) advierte no obstante que cuanto mayor es la elasticidad de la demanda al precio, menor es la elasticidad de la demanda a la publicidad (ecuación de Dorfman-Steiner). Sin embargo, el efecto de prescindir o reducir la publicidad, en una aplicación lineal de la estrategia de cosecha, ha sido ampliamente contestado por la literatura empírica del declive, que ha demostrado que las empresas con una cuota de mercado relativa superior a sus competidores (Thièrtart y Vivas, 1983) o capaces de satisfacer a un nicho de consumidores con productos diferenciados (Chaganti, 1987) y que invierten, pese al declive, en publicidad y gastos de ventas, obtienen mejores resultados que los competidores que cosechan el segmento en declive.

Habilidades en investigación, desarrollo e innovación

La inversión en investigación, desarrollo e innovación tiene una alta correlación con el resultado empresarial: el dinero invertido en I+D tiene una relación especialmente potente con el aumento de la rentabilidad (Capon et al., 1990; Erikson y Jacobson, 1992). Short et al., (2007:151) señalan que la intensidad del I+D de una empresa mide su capacidad de innovar o ser un seguidor temprano; ahora bien, al igual que la inversión en publicidad, Crook et al. (2008:1147) apuntan que invertir en I+D no tiene porqué ser un recurso inimitable y diferencial respecto a construcción de ventaja competitiva si es lo habitual en la industria.

La disposición de habilidades de desarrollo y mejora del producto es clave para mantener el interés del cliente, más allá de la discusión sobre si en madurez y declive la inversión se dirige a producto o a proceso³¹. McGahan y Silverman (2001:1148) muestran que la actividad innovadora no sólo no decrece con la fase de declive, sino que no es empíricamente demostrable que exista más innovación de proceso en el declive que en la fase de introducción.

Esta condición es independiente del tamaño de la empresa, de hecho, la relación es mayor en las empresas de menor tamaño, posiblemente por su esfuerzo en diferenciarse respecto a los competidores con poder de mercado (Chaganti, 1987). Ahora bien, aunque la empresa tenga la consideración de líder tecnológico, estas habilidades pueden no serle de utilidad en el declive, especialmente si lo que está en cuestión es la propia tecnología o arquitectura del producto (Henderson y Clark, 1990): ante el declive por obsolescencia tecnológica, el líder suele partir con desventaja pues le resultará más complicado desprenderse de los activos especializados que ha ido acumulando durante el tiempo.

El declive del negocio añade un elemento negativo a la posibilidad de financiar inversiones en I+D: ante la perspectiva de menores rendimientos por la caída de la demanda, la financiación externa será renuente y la empresa desarrolla mecanismos defensivos ante el previsible riesgo (Erickson y Jacobson, 1992)³² olvidando el positivo efecto del I+D en los ingresos futuros (Forcadell et al., 2006). Jiménez y Sanz (2011) y Laforet (2013) señalan que, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, la fuente de conocimiento relacional con clientes puede reemplazar la inversión en I+D y facilitar la actividad innovadora. Asimismo, estrategias de innovación abierta reducen el riesgo de invertir los escasos fondos disponibles en experiencias de retorno incierto cuando el entorno está afectado de turbulencia (Sandulli et al., 2012).

Habilidades en producción

La eficiencia en costes, construida desde la madurez o fruto de reajustar las capacidades a la nueva situación, se ha identificado como una necesidad ante el declive (Hall, 1980; Harrigan,

³¹ En el total de la base de datos PIMS Hambrick et al., 1982, no encuentran evidencia que las industrias maduras inviertan más en proceso que en producto; sin embargo, el total de inversión apenas decrece con la madurez, conclusión contraria a la observada por Miles, Snow y Sharfman, 1993, en su análisis comparativo de industrias de acuerdo al ciclo de vida, en que sí encuentran evidencia de la menor inversión global en I+D.

³² El metanálisis de Bowen, Rostami y Steel (2010) sobre el efecto en resultado (de mercado o económico) de la inversión en I+D señala que no está tan clara la relación histórica, especialmente si el resultado es económico. Ahora bien, si es significativa la influencia a futuro en resultado de mercado para empresas pequeñas, de talante innovador. Rosenbusch, Brickmann y Bausch (2011) revisan esta conclusión aportando evidencia que el resultado depende del contexto: empresas jóvenes *versus* establecidas, mercados maduros *versus* emergentes.

1980a; Parker y Helms, 1992; McGahan, 2004a,b). Ahora bien, las habilidades en producción no constituyen *per se* una fuente de ventaja competitiva en el declive, pues poseerlas puede elevar una barrera a la salida de la empresa en caso de activos especializados. Si la empresa se ha dotado de alta capacidad instalada para fundamentar la eficiencia en costes, tendrá dificultades para migrar a otra opción estratégica más adecuada.

En ciertas industrias la tecnología es universal y las posibilidades de capturar ventaja son mínimas pues la curva de experiencia se ha alcanzado y las empresas se han orientado a trabajar con la escala óptima de producción (Calori y Ardisson, 1988:256) o existen competidores externos al mercado doméstico con ventaja en costes (Burpitt y Fowler, 2007). En su estudio sobre el mercado británico de cerveza, Johnson y Thomas (1987) apuntan a que ante el declive de la demanda las empresas deben plantearse si es más relevante la eficiencia en coste de producción por mayor tamaño de planta, o si el coste de acceder a mercados geográficamente más distantes compensará de este ahorro.

Harrigan (1988:82-87) invita a apalancar tres habilidades relacionadas con la producción de cara a ser el mejor proveedor posible: cadena de suministro eficiente y flexible, desde el huerto al lineal (caso Heinz), calidad, entendida como proveer el producto con los estándares prometidos de forma consistente, y, servicio. Cuando la empresa invierte en procesos eficientes, defecto cero, y trabaja en facilitar la operación a sus clientes, mediante sistemas de inventario reducido (acuerdos *just-in-time*), adaptación del producto a sus necesidades (preparación para la integración del producto en la cadena de producción del cliente; Calori y Ardisson, 1988), se produce una integración de facto que asegura la lealtad a futuro al aumentar el coste de cambio³³.

Las habilidades en producción deberán, finalmente, tener en consideración las barreras de salida que hemos apuntado en términos de activos especializados, intensidad de capital y planta única para el negocio en declive. Si las instalaciones de la empresa son flexibles y el personal está entrenado para trabajar en entornos multiproducto, es más probable que pueda desinvertir en este negocio, dedicando los recursos a otros fines (Bernard y Jensen, 2007) ante una situación en la que el declive de la demanda no sea favorable para la permanencia de la empresa.

³³ Amit y Zott (2010c) describen la perspectiva de la literatura de modelos de negocio con la idea de la “cocreación” de valor, donde los proveedores, en este caso de inteligencia artificial, se entrelazan con las habilidades de la cadena de valor de la empresa fabricante o de servicios, para hacer que el tamaño total “de la tarta” de valor aumente. Este modelo integral fija con mayor firmeza los anclajes del cliente a la firma, y asegura la sostenibilidad de la ventaja competitiva al limitar el poder negociador de clientes. Fernández (2007) apoya la cooperación entre empresas para obtener la máxima eficiencia en el total de la cadena de valor.

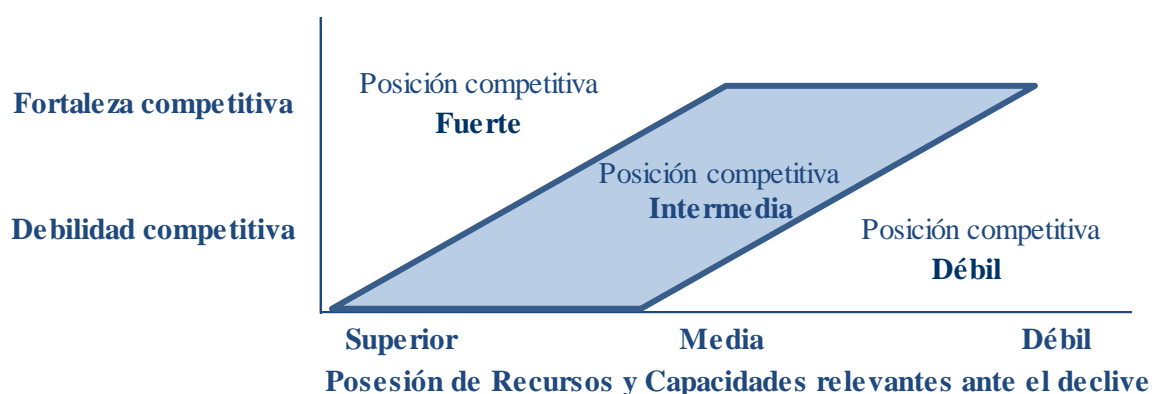
Una vez descritos los indicadores que ayudan a identificar la posición competitiva de la empresa, pasamos a continuación a detallar la forma en que entendemos que éstos se combinan para dotar a la empresa de una posición competitiva superior, media o de debilidad respecto a sus competidores en el declive.

2.3.2. Construcción de la dimensión de Posición Competitiva de la empresa ante el declive

Antes de presentar nuestra propuesta para la clasificación, recordemos que las posiciones competitivas relativas lo son, respecto a la capacidad de elección de la opción estratégica, dentro del marco configurativo del comportamiento en el declive descrito en nuestra figura 2.7 (pág.77). La posición competitiva superior dará a la empresa mayor capacidad de actuar, dentro de las opciones que el entorno del declive posibilita a la empresa de cara a conseguir el mejor resultado posible en el declive.

Los factores que sostienen la posición competitiva son, de un lado, la posesión de poder de mercado, esto es, fortaleza competitiva relativa, y, de otro, contar en mayor o menor medida con capacidades y habilidades implantadas y relevantes para el entorno del declive. La figura 2.12 muestra a continuación nuestra propuesta para situar las empresas de acuerdo con estos dos ejes:

Figura 2.12. Evaluación de la posición competitiva de la empresa



De forma descriptiva, entendemos que de confirmarse que la empresa en cuestión cuenta con cuota de mercado superior a sus competidores, recursos tangibles e intangibles y competencias (habilidades superiores a sus competidores en marketing y ventas, I+D y producción), relevantes ante el declive de la demanda, se situará en posición competitiva relativa fuerte. Las empresas se situarán en una posición intermedia bien sea por la falta de fortalezas

competitivas superiores al resto o por la carencia de recursos y competencias relevantes; los directivos tendrán más dificultades para afrontar la fase final del ciclo de vida pues su capacidad de elección de alternativas estratégicas es más limitada. Entendemos que en esta circunstancia se encontrarán la mayoría de los participantes en la industria en declive, situados en el promedio, con sus opciones reducidas al no poder apoyarse en una posición competitiva superior a sus pares o por tener dificultades para mantenerla, al carecer de los recursos y competencias necesarios para extraer beneficios del negocio en declive.

La peor situación será la de aquellos participantes carentes de fortalezas y habilidades pues las opciones para mejorar el rendimiento son limitadas y, sobre todo, difíciles de implantar: la recomendación de la literatura de abandonar cuanto antes o tras cosecha el negocio puede no ser aplicable si se encuentran sujetos a requerimientos estratégicos a permanecer y, por tanto, el resultado económico final se verá seriamente comprometido.

Examinamos pues a continuación los rasgos de la empresa que elevan barreras estratégicas, tanto a la salida, como a la toma de decisión ágil y decidida ante el declive.

2.3.3. Requerimientos estratégicos a permanecer

Aun cuando la empresa reconozca que no tiene una ventaja competitiva superior que le permita obtener rentabilidad de sus activos e inversiones permaneciendo en el negocio en declive, ciertos rasgos limitan su capacidad de elección, elevando barreras estratégicas. Harrigan (1980a:38) los denomina rasgos de la empresa “exógenos a la estrategia” pues influyen en la decisión y en la implantación pero no son propios de la fase de declive, sino intrínsecos a la empresa. Porter (1980:326) condiciona la elección de la opción estratégica en el declive a la existencia de “necesidades estratégicas de la empresa para permanecer”. Su presencia influye no sólo en la libertad ante la elección, sino que la permanencia a toda costa de empresas afectadas aumenta el grado de hostilidad del entorno, al propiciar una intensa competencia por repartir el volumen decreciente (Harrigan, 1980a:38).

Para identificar la existencia de estos requerimientos que elevan barreras de salida estratégica seguimos a Porter (1980:315-320) y Harrigan (1980a:382-383) al enumerarlos: 1.- forma de propiedad y dirección de la empresa: propietario único o propiedad y control familiar que pueden elevar barreras emotivas, 2.- organización de la empresa: órganos de dirección,

acceso a información y asesoría, y 3.- integración de recursos con otros negocios; daños a la imagen ante clientes y proveedores clave de la empresa o el grupo.

Revisamos en primer lugar la estructura de propiedad y gobierno de la empresa. Las empresas en que el propietario es único (empresario individual o familia empresaria) y asume tareas de dirección, se enfrentan a requerimientos a permanecer por dos consideraciones (entre otras) específicas: el factor emotivo del fracaso personal, en caso de tener que abandonar el negocio y, en segundo lugar, la resistencia a abandonar un negocio en el que se es experto y que constituye la fuente de ingresos. Las empresas de propietario singular tienen más dificultades a la hora de plantearse una estrategia de salida (Uriu, 1984; Baden-Fuller, 1989). Por otro lado, las empresas con marcas y reputación potente protagonizan las mayores historias de vuelcos (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Estas historias de reorientación estratégica son paralelas a los casos de venta a un competidor mayor (aumento del grado de concentración con el declive, Hamermesh y Silk, 1979:162) o al inicio de una dura competencia por mantener el volumen perdido a toda costa (Harrigan, 1980a:38) pues podemos esperar de estas empresas una defensa a ultranza de su razón de existir.

Siguiendo con la estructura de propiedad y gobierno de la empresa, las empresas optan por salir o permanecer por motivos relacionados con la ideología a la que pertenecen sus gestores (en términos de Birkinshaw, Hamel y Mol, 2008), o dicho de otra forma, con su propia orientación estratégica, más emprendedora o defensora (Miles et al., 1993). Baden-Fuller y Stopford (1992:1) postulan que la madurez es un estado mental: en muchas industrias establecidas, conviven negocios maduros y dinámicos. Las empresas familiares han mostrado una mayor renuencia a la salida del negocio, en muchos casos por asociarse la empresa a una señal de identidad de la familia (apellidos del fundador) más allá de lo puramente empresarial³⁴. Esta disonancia entre la dimensión de negocio y la familiar la refleja Sharma (2004) en la imagen de corazones cálidos-bolsillos vacíos, cuando la dimensión familiar gana la partida a la dimensión de negocio. Ahora bien, las empresas familiares muestran mayor estabilidad en sus decisiones y valor de mercado en entornos de turbulencia (Villalonga y Amit, 2006).

³⁴ Uriu (1984) analiza el caso de dos industrias en declive en Japón (construcción naval y textil) y muestra como en el segundo caso, la estructura atomizada de la industria (menos de 8 empleados en más del 50% de las empresas, la mayoría familiares) impidió el éxito de la política de racionalización emprendida por el gobierno, que sí fue exitosa para el caso de la industria de construcción naval. La industria naval estaba dominada por grandes firmas, que supieron reconocer la realidad del declive y consensuaron la forma de salir de él sacrificando su capacidad excedente, en un entorno de recomendación, no de obligación, del gobierno.

En segundo lugar, la fase de declive supone entornos verdaderamente hostiles, que requieren generalmente reacción rápida por parte de la organización (Mintzberg, 1973). De la teoría evolutiva aprendemos que las empresas pierden capacidades a medida que envejecen, haciéndoles especialmente difícil adaptarse a cambios en el entorno, especialmente si éstos son repentinos (Silverman, Nickerson y Freeman, 1997). La estructura organizativa ha de permitir una respuesta rápida y eficiente (Hall, 1980) y opuesta a la toma de decisión mecánica (Covin y Slevin, 1989). La presencia de órganos de gobierno que superen la inercia relaja la barrera de la resistencia directiva, pues facilita que tanto asesores o accionistas externos provoquen toma de decisión y ejecución de acciones por parte de los directivos atenazados por el estrés (Newman, 1988), la resistencia o falta de habilidad (Langlois y Robertson, 2000; Filatotchev y Toms, 2003:903). Cuervo y Villalonga (2000) muestran que el desempeño de la organización en entornos dinámicos mejora cuando el consejo de administración controla adecuadamente a los directivos, con reglas claras de separación entre presidencia y CEO y con equilibrio de consejeros internos y externos.

Dentro de la construcción de la dimensión de requerimientos estratégicos a permanecer, entendemos que la presencia de órganos de propiedad y dirección colegiados puede tener efectos positivos en el rápido reconocimiento y toma de decisión ante el declive, pues desinvertir es posiblemente la acción menos agradable para un directivo. El factor directivo reforzará la inclinación de la empresa a seguir con la actividad; es más fácil despedir que te despidan (Baden-Fuller 1989:953)³⁵. En ocasiones las resistencias son tan potentes que estas decisiones sólo se toman cuando cambia la dirección general (Harrigan y Porter, 1983). La empresa debe considerar el coste de las indemnizaciones y el efecto que en la carrera de los ejecutivos tiene esta decisión (Porter, 1980). En entornos donde la desinversión es habitual, por ciclos de vida cortos o alta renovación tecnológica, los directivos están más habituados a tomar estas decisiones y la barrera se relaja (Harrigan y Porter, 1983). Del mismo modo, la resistencia de los trabajadores ante un deterioro de su situación laboral por posible cierre o reajuste añade un elemento de hostilidad al clima interno de la organización (huelgas: Hatten et al. 1978) si su actitud deteriora aún más el resultado del negocio.

³⁵ La fuerza de la inercia directiva es directamente proporcional al peso que tiene en la empresa la venta del producto y a la antigüedad en la empresa (Bernard, Redding y Scott, 2008:4). Barker y Duhaime (1997) documentan que los grandes cambios en ámbito de la operación (diversificación, salida) y en el equipo directivo (cambio de CEO) suceden cuando la empresa tiene mal comportamiento en un mercado en crecimiento.

Conocemos que, además de las diferencias entre sus recursos, las empresas se diferencian en su clima interno que es el efecto de numerosos factores de entorno incluyendo estructuras, sistemas y gente (Hansen y Wernerfelt, 1989: 405). La fortaleza que puede suponer el clima interno en el declive aparece en los trabajos de la teoría evolutiva de las organizaciones (Céspedes y Carmona, 1998) y será un punto clave, junto con la orientación directiva emprendedora o conservadora, en la toma de posición de la empresa hacia la estrategia a seguir en el declive (Carmeli y Sheaffer, 2009)³⁶. Dentro de las causas que pueden enrarecer el clima interno de la organización, la ausencia de información contrastada y la carencia de mecanismos para detectar y poner en práctica las acciones necesarias para superar el efecto de la pérdida de negocio es un factor que añade incertidumbre y coarta la capacidad directiva (Marren y Kennedy, 2010). La pertenencia a asociaciones empresariales donde encontrar información y asesoramiento puede reducir la altura de las barreras estratégicas de salida, al proporcionar ayuda con incentivos a la salida o a la permanencia (estímulos a la innovación o exportación), al tiempo que puede ayudar a tejer una red de contactos positiva para la diversificación (Guler y Guillén, 2010; Fernández y Díez, 2013).

En tercer lugar, esperamos influencia estratégica externa en las empresas diversificadas, en cuanto a que las decisiones sobre seguir o desinvertir se toman a nivel corporativo, y no desde el negocio en cuestión (Harrigan, 1980a:36). La empresa diversificada puede, de una parte, considerar una salida rápida para los activos valiosos, especialmente los intangibles, que considera en peligro si entiende que puede obtener mayor rendimiento en otro negocio (McGahan, 2004a) y, por otra parte, puede optar por permanecer en negocios en declive favorable sin hacer grandes inversiones, pues prefiere cosechar y dirigir los fondos de caja a otros negocios en crecimiento (Porter, 1980:328). También podemos esperar una menor agresividad si varios competidores se encuentran en un negocio en declive y en otros que no lo están, para evitar que la guerra competitiva salpique a otros negocios (Harrigan, 1980a).

En caso de organizaciones convencionales que explotan los beneficios de la cadena de valor a través de integración vertical, la existencia de activos compartidos con otras unidades de negocio (como el ejemplo de almacenes o delegaciones de ventas, centros de proceso de datos, laboratorios de I+D+i) con otros negocios rentables que pueden ver afectada su cuenta de

³⁶ Gudmundsson y Lechner (2013) comprueban que un liderazgo basado en el resultado financiero se asocia a escasa delegación y control, pero garantiza la supervivencia; en cambio una actitud más positiva y optimista se relaciona con la desaparición de la firma.

explotación, así como el efecto del tamaño del servicio a clientes, que puede suponer un mayor coste de servicio y pedido, forma parte de las barreras que pueden elevarse para justificar la decisión de permanecer (Harrigan, 1981a).

Dierickx y Cool (1989:1504) afloran la dificultad de medir la aportación de los recursos a los negocios individuales ante la existencia de “subsidios internos”; se espera que un negocio en declive se mantenga sólo si el efecto en la cadena de valor de la permanencia es superior al de la salida (Harrigan, 1980a). Por el contrario, Argyres y Bigelow (2007) ponen en evidencia que la deficiente contabilización de los costes de transacción puede provocar salidas precipitadas. Asimismo, la obsolescencia de un componente puede hacer obsoletos todos sus derivados, o los clientes internos pueden encontrar en sus sustitutivos mayor atractivo, forzando a la compañía a desintegrar, que suele ser un paso previo a la decisión de quedarse o salir (Porter, 1980).

Por último, señalamos el impacto en la imagen de la empresa de la decisión de salir. Los objetivos de mantenimiento de la imagen constituyen una barrera estratégica de salida si la empresa permanece para evitar dañar su imagen y reputación ante clientes, proveedores y mercados financieros, pues entiende que es beneficioso para otros negocios relacionados, aunque el resultado económico final para el negocio en declive sea peor. Miles et al., (1993) identifican dentro del grupo de empresas defensoras acciones que podríamos calificar de mantenimiento de imagen, en las que la empresa recorta inversiones en publicidad pero mantiene altos niveles de servicio, gamas de producto amplias y sigue invirtiendo en servicios de venta y postventa.

En caso de pertenecer a un grupo, la imagen del mismo puede verse afectada si el negocio se considera el original, genuino o el que da nombre a la propia empresa (caso General Mills, Harrigan, 1980a), o forma parte de la marca paraguas que identifica al resto de los productos de la empresa (añadimos el factor emocional que sea el apellido de la familia fundadora). Asimismo, la reputación de la empresa puede deteriorarse por una decisión de salir que sea interpretada (o intencionalmente mal informada) como un signo de debilidad (Caves y Porter, 1977). Merino (2003) en su estudio sobre las salidas en empresas multinacionales en España señala que optan por el reajuste antes que por el cierre, previendo posiblemente un impacto en imagen.

Cuando una empresa cotizada se ve forzada a eliminar de sus libros activos por un valor de venta inferior al contable, se enfrenta posiblemente a una reacción negativa de los mercados ante la pérdida de valor y la ausencia de retorno de las inversiones realizadas previamente, además de reticencias por la pérdida de credibilidad (de Elizagárate, 1987) ante los mercados financieros: si

el negocio que se abandona es importante sobre el total, empeora la consideración del crédito, incluso cuando el abandono está económicamente justificado (Harrigan y Porter, 1983). En el caso de empresas inmersas en una estrategia agresiva de adquisiciones y fusiones, las decisiones de desinversión pueden demorarse para que no afecten al resultado en balance (Harrigan, 1980a).

Entendemos que la presencia de varias de estas condiciones internas a la empresa que se enfrenta al declive de un negocio, sea éste o no el principal, formará parte de la caracterización de su posición ante la toma de decisión de la opción estratégica. Puesto que se trata de requerimientos a permanecer, actuarán como un freno en la elección de la opción estratégica que facilita el mejor resultado, cuando ésta suponga la salida parcial (cosecha, reajuste) o total del negocio. Ahora bien, la literatura previa no nos propone indicadores globales para incorporar estos rasgos en la contrastación empírica, por lo que en este estudio desarrollamos una propuesta para incluir estos requerimientos como variable de control de forma que se considere su efecto, aunque no al mismo nivel que el resto de rasgos de posición competitiva de la empresa, dado que su influencia en el resultado es incierta, y la constatación empírica de los modelos teóricos previos no los ha considerado.

2.4. EL MODELO DE COMPORTAMIENTO Y RESULTADO EN EL DECLIVE

“Tener la estrategia (adecuada) no es difícil; lo complicado es implantarla”
(Henderson, 2008)

Una vez descritas las dimensiones de entorno del declive y de posición competitiva de la empresa, exponemos a continuación el Modelo de Comportamiento y Resultado en el Declive, reflejado en el esquema de la figura 2.13 (pág.119). Este modelo deriva en gran parte de la aportación del análisis estructural y de forma más concreta, del modelo ampliado de Harrigan (1988) (pág.75) y con él esperamos dar respuesta a la pregunta inicial de esta investigación: confirmar que las propuestas de los modelos teóricos de comportamiento y resultado resultan vigentes en el contexto actual de industria y empresa. Asimismo esperamos, con esta propuesta de modelo, que la respuesta a la pregunta siga una metodología que cumpla con las condiciones de parsimonia, fundamento teórico y solidez empírica.

En primer lugar formulamos la proposición general respecto al continuo estratégico Estructura, Conducta y Desempeño, del modelo.

Las condiciones de entorno y la posición de la empresa son los factores que guían la elección de la opción estratégica.

Seguir la opción estratégica prescrita por la literatura proporciona a la empresa competidora mejor resultado respecto a aquellas que no la siguen.

El marco configurativo del modelo se basa en la propuesta de síntesis contenida en la figura 2.7 (pág.77) y se concreta en proponer dos posibles situaciones para Entorno, favorable y desfavorable, mientras que para la posición competitiva de la Empresa proponemos tres posibles posiciones: fuerte, intermedia y débil. El marco configurativo se describe con una aproximación taxonómica mediante combinación empírica de variables y se compara con las tipologías ideales de la propuesta de Entorno y Empresa (figuras 2.11, pág.93 y 2.12, pág.106).

En segundo lugar, y una vez construido el marco configurativo, podemos clasificar a las empresas en dos grupos: Empresa_{SOEP} y Empresa_{NSOEP}, constituidas por aquellas empresas que siguen o no la opción estratégica prescrita por la literatura para cada una de las posiciones de entorno y empresa del marco. Nos situamos en la relación Estructura→Conducta.

La empresa es **EMPRESA_{SOEP}** cuando SE CUMPLE que Empresa_i compite en Entorno_j y sigue la OE Prescrita

La empresa es **EMPRESA_{NSOEP}** cuando NO SE CUMPLE que Empresa_i compite en Entorno_j sigue la OE Prescrita

i= Posición competitiva Fuerte, Intermedia o Débil

j= Entorno Favorable o Desfavorable

EMPRESA SOEP, la empresa Sigue la Opción Estratégica Prescrita

EMPRESA NSOEP, la empresa No Sigue la Opción Estratégica Prescrita

Una vez clasificadas las empresas de acuerdo a su elección estratégica, en función de la posición en el marco configurativo, la proposición general postula que seguir la opción estratégica prescrita proporciona un resultado superior (en términos de desempeño, económico y financiero). Desarrollamos pues la segunda parte de la proposición general del modelo: las Empresas_{SOEP} consiguen mejor resultado en el declive que las Empresas_{NSOEP}. Nos situamos en la relación Conducta→Resultado.

$$\text{Resultado OE}_{\text{EMPRESAS OEP } t} > \text{Resultado OE}_{\text{EMPRESAS NSOEP } t}$$

$t = \text{intervalo temporal}$

El objetivo del contraste del modelo es, por tanto, confirmar, en una situación real de declive y transcurrido un tiempo desde su formulación, su vigencia y aplicabilidad y, llegado el caso, dar respuesta a la pregunta alternativa de investigación, con una aproximación inductiva a identificar qué estrategias proporcionan a la empresa el mejor resultado en el declive.

La proposición de relación entre comportamiento y resultado se modela a través de seis hipótesis específicas a cada posición singular del marco configurativo, puesto que tanto las condiciones del mismo como el resultado (de desempeño, económico y financiero) difieren y no son comparables. Formulamos a continuación el grupo de hipótesis singular a cada posición del marco configurativo:

Hipótesis 1:

Las empresas en posición competitiva fuerte que se encuentran en un entorno de declive favorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de liderazgo**, fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, que aquellas empresas que no lo hacen.

El liderazgo trata de conseguir rendimientos por encima de la media siendo uno de los pocos que permanecen en una industria en declive. La empresa será más rentable gracias a su poder sobre el proceso y el control de guerras de precio. El poder de mercado se consigue mediante adquisiciones de competidores, estrategias agresivas de precio y promoción que hacen no rentable permanecer a los competidores. La posición dominante puede adquirirse también apalancando el liderazgo en la fuente de su ventaja competitiva, sea costes o diferenciación. Las estrategias de diferenciación tendrán en consideración construir relación con el cliente e innovación (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008) y las estrategias de coste, la eficiencia productiva (Madhavaram y Hunt, 2008).

Proponemos liderazgo como opción única pese a la inclusión de nicho en los modelos de Harrigan (1980a y 1988), Harrigan y Porter (1983) y el cuadro de opciones de Thietart y Vivas (1983). Seguimos la línea propuesta por Hall (1980:84) respecto a que los líderes con fortalezas superiores tendrán mejor resultado si afianzan su posición con reinversiones, pues el juego de equilibrio competitivo les favorecerá. Harrigan y Porter (1983:119) señalan que perseguir el liderazgo, aumentando o manteniendo la inversión, favorece la claridad competitiva pues señala al resto la voluntad de defender la posición (Harrigan, 1988:32).

Desde el punto de vista del resultado, las empresas que persiguen liderazgo buscan un desempeño superior para afianzar su poder de mercado pero, en el medio plazo, deben estar preparadas para arrostrar los costes de la inversión en construirlo (Anand y Singh, 1997; Filson y Songsamphant, 2005).

Hipótesis 2:

Las empresas en posición competitiva fuerte que se encuentran en un entorno de declive desfavorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes, o estrategia de cosecha**, que aquellas empresas que no lo hacen.

En un entorno desfavorable, las inversiones destinadas al liderazgo no se justifican. La estrategia de nicho en esta situación se basa en permanecer en el declive, ajustando la dimensión y manteniendo la inversión (“Mantener el nivel de inversión”; Harrigan, 1980a), pero sin renunciar a la base de la ventaja competitiva. La estrategia de nicho no debe interpretarse como defensiva: Thièrtart y Vivas (1983) encuentran que las empresas fuertes tienen en la estrategia de nicho la posibilidad de concentrar el atractivo de su propuesta y conseguir rendimientos y crecimientos superiores; Hammermesh y Silk (1979) señalan la necesidad de enfocar esfuerzos, ofreciendo al cliente una propuesta de valor resultado del conocimiento del consumidor. La herencia acumulada intangible de sabiduría y capacidad relacional es la base de la ventaja competitiva (Parrish, Cassill y Oxenham, 2006).

Las tácticas de la estrategia de Nicho son, pues, de enfoque a un grupo de clientes en que se mantienen las estrategias de costes y diferenciación como fuente de la ventaja competitiva, tal y como sugiere la nueva economía industrial, y de nicho en cuanto a la aplicación de tácticas de servicio y atención al cliente, sugeridas por la investigación empírica de esta opción (Dalgic y Leeuw, 1994; Burpitt y Fowler, 2007) y renovadas por la literatura relacional de modelos de negocio (Gambardella y McGahan, 2010). Los modelos de negocio basados en la experimentación (McGrath, 2010), proponen enfocarse en un nicho como una primera elección, pues limita el riesgo de retorno de la inversión. En el declive, la propuesta de diferenciación por servicio de Calori y Ardisson (1988) anticipa esta estrategia proactiva en la que la empresa se apalanca en sus capacidades, explorando nuevas formas de atender al cliente en la línea sugerida por Christensen (1997) de superar el declive de la tecnología que ha hecho fuerte a nuestra empresa explorando vías de mejorar la satisfacción del cliente con base en sus necesidades. Las iniciativas de renovación de la industria por parte de empresas que disponen de esta capacidad

pueden suponer el inicio de la fase de renacimiento, según han estudiado Henderson y Clark (1990) y Cockburn et al., (2000); en caso contrario, el declive de la industria seguirá su curso, tal y como postula el modelo del ciclo de vida de la industria.

La empresa que reajusta su dimensión y limita las inversiones en desarrollo o eficiencia, opta por cosechar el negocio en declive y señala, en un plazo de tiempo, su voluntad de salir. Cosecha puede ser también una manera de “manejar los tiempos” cuando existe incertidumbre sobre los movimientos de la competencia (Hammermesh y Silk, 1979:108; Harrigan y Porter, 1983:119).

Hipótesis 3:

Las empresas en posición competitiva intermedia que se encuentran en un entorno de declive favorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, que aquellas empresas que no lo hacen.

Harrigan y Porter (1983) prescriben que la estrategia de nicho es la mejor opción para aquellos competidores que se enfrentan al declive desde una posición competitiva intermedia y entienden que el entorno favorable les permite permanecer. Las empresas enfocan su oferta, sacrificando desempeño (tamaño y cuota de mercado) a favor de resultado económico. En entorno favorable por la presencia de producto diferenciado y cuando la empresa cuenta con habilidades en comercialización y desarrollo de productos, la estrategia de nicho se basará en la diferenciación (Chaganti, 1987). Nuestra propuesta de opciones no incorpora liderazgo a pesar de las conclusiones de Thièrtart y Vivas (1983), al interpretar que la postura estratégica de Harrigan (1988:32) de “mantener el nivel de inversión” está más próxima a una estrategia de enfoque que a defender proactivamente el liderazgo.

Hipótesis 4:

Las empresas en posición competitiva intermedia que se encuentran en un entorno de declive desfavorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen.

Cuando las empresas se enfrentan a un declive desfavorable desde una posición peor a la de los competidores mejor situados, la literatura prescribe que la mejor opción es salir, inmediatamente, o tras cosecha que permita sacar el máximo partido de los activos acumulados (Harrigan, 1988).

A diferencia de las empresas que, contando con alguna habilidad superior, deciden apalancarse en un nicho y protegerlo haciéndose fuertes en su ventaja competitiva, las empresas que deciden cosechar el negocio en problemas reconocen que no cuentan con muchas habilidades ajustadas a los requerimientos del declive, pero al tiempo no contemplan la salida inmediata pues pueden sacar algún partido aún de su posición previa (Thièrtart y Vivas, 1983:89). La teoría prescribe para estas empresas una salida ordenada tras cosechar el máximo rendimiento del negocio en declive, en el que se ha invertido previamente. Es la alternativa recomendada cuando la empresa dispone de negocios alternativos donde derivar los flujos de caja obtenidos de la industria en declive, más atractivos y sería la alternativa cuando la empresa está en esta posición y se encuentra con barreras de salida para desinvertir.

En el caso que la empresa no observe en el medio plazo la posibilidad de mantener un negocio rentable realizando los recortes en inversión y apoyo propios de la cosecha, la literatura aconseja la salida y realizarla desde una posición de negociación favorable hacia sus *stakeholders*.

Hipótesis 5:

Las empresas en posición competitiva débil que se encuentran en un entorno de declive favorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes** o **estrategia de cosecha**, que aquellas empresas que no lo hacen.

Cuando el entorno del declive es favorable por la combinación de características de la demanda y de la estructura de la industria, sólo los competidores atractivos para las escasas bolsas de demanda no contestables podrán permanecer. Los competidores que carecen de estas fortalezas o capacidades superiores sacrifican el resultado operativo, ajustando su operación al menor tamaño del mercado (Harrigan, 1988). Esperamos que estas empresas se concentren fundamentalmente en el resultado económico, ya que el desempeño operativo se ve seriamente comprometido por la caída de la demanda y la mayor hostilidad del entorno.

Cuando la empresa no considera que su ventaja competitiva sea suficientemente atractiva para los nichos de demanda remanente, la mejor opción es cosechar los activos invertidos, aprovechando el entorno favorable.

Hipótesis 6:

Las empresas en posición competitiva débil que se enfrentan a un entorno del declive desfavorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen.

En ausencia de atractivo de la oferta para las escasas bolsas de demanda rentables, la salida es la opción que detiene la hemorragia de flujos de caja negativos. Estas empresas optarán por desinvertir el negocio en declive, cerrando facilidades o vendiendo activos a otros competidores. Aunque ejecutar una desinversión total puede ser la mejor opción (Baden-Fuller, 1989), la empresa se enfrentará a la existencia (o no) de barreras estratégicas a la salida (Requerimientos) que pueden entorpecer su implantación.

Una vez revisada la literatura y planteado el modelo de relaciones que esperamos entre la opción estratégica y el resultado, desarrollamos en el capítulo siguiente la propuesta de metodología para validar las hipótesis del mismo.

Atributos del declive de la demanda

- Tasa del declive
- Oscilación
- Causa
- Reconocimiento
- Bolsas de Demanda

Entorno del declive

Favorable o desfavorable

Hospitalaria u hostil

Estructura de la industria

- Producto diferenciado
- Poder de negociación
- Rivalidad competitiva
- Barreras a la movilidad

Poder de mercado

- ✓ Cuota de mercado (facturación)
- ✓ Cuota de mercado (empleo)
- ✓ Poder de mercado (grupos líderes)

Recursos intangibles y tangibles

- ✓ Cuota de mercado de las marcas
- ✓ Marcas líderes
- ✓ Personal formado
- ✓ Número de fábricas e instalaciones
- ✓ Activos totales y fondos propios

Capacidades

- ✓ Diversificación de producto
- ✓ Diversificación de mercado
- ✓ Personal flexible
- ✓ Habilidades de comercialización
- ✓ Habilidades de I+D
- ✓ Habilidades de producción

POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

FUERTE

INTERMEDIA

DÉBIL

	Nicho	Nicho o Cosecha
<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Poder de mercado ➢ Diferenciación ➢ Costes 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Nicho ➢ Enfoque por Diferenciación o Costes 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Nicho ➢ Enfoque por Diferenciación o Costes ➢ Cosecha
<p>Nicho o Cosecha</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Nicho ➢ Enfoque por Diferenciación o Costes ➢ Cosecha 	<p>Cosecha o Salida</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Cosecha ➢ Salida 	<p>Salida</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Salir

Requerimientos estratégicos a permanecer

DESEMPEÑO: RESULTADO ECONÓMICO Y OPERATIVO

CAPÍTULO 3

DISEÑO Y METODOLOGÍA

DE LA INVESTIGACIÓN

“Las industrias en declive y los negocios con resultados pobres... requieren un análisis completo de qué estrategias son las más efectivas, teniendo en cuenta las características competitivas de la industria y la postura estratégica de la empresa” (Thièrtart, 1988)

El presente capítulo explora los aspectos metodológicos necesarios para diseñar y concretar la fase de contraste empírico del modelo de comportamiento y resultado en el declive y contestar a la pregunta de investigación.

En primer lugar, argumentamos la elección del ámbito de mercado e industria en la que realizar la investigación. Seguidamente exponemos el diseño de la investigación, que se apoya en el uso de fuentes de datos secundarias y en la realización de una investigación primaria entre empresas a fin y efecto de conocer su percepción del entorno, sus actuaciones y resultados.

En segundo lugar, procedemos a construir los factores del marco configurativo del declive, Entorno y Empresa. Para ello desarrollamos las variables y las medidas que, de acuerdo con la literatura precedente, nos ayudan a calificar el declive y a calibrar la posición competitiva de la empresa ante él.

Finalmente y con base en la información de las empresas, construimos la variable Opción Estratégica y las variables de Resultado que nos van a ayudar a comprender la relación entre Conducta y Resultado, en el contraste empírico que dará lugar al capítulo 4, siguiente de esta investigación.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“el declive se produce a nivel del negocio de la empresa, entendido como el producto-mercado en el que ésta se decide a competir” (McGahan, 2004a)

El ámbito de mercado propuesto para esta investigación es el mercado español de alimentación y bebidas. Este mercado está descrito, desde el punto de vista de la demanda, por el consumo de alimentos y bebidas de los españoles, tanto dentro como fuera del hogar. Desde el punto de vista de la oferta, la clasificación CNAE 2009 agrupa en su clase 10, alimentación, y 11, bebidas, aquellas industrias que transforman las materias primas en alimentos y bebidas para su consumo. Hemos argumentado previamente que la elección de este ámbito corresponde a dos características: en primer lugar, podemos calificar el declive desde el punto de vista de la demanda, el consumo de alimentos y, en segundo lugar, la industria de alimentación y bebidas cuenta con características que la hacen idónea para esta investigación. Comenzamos por revisar estas características, para, a continuación, desarrollar la primera parte del planteamiento metodológico del estudio, que consiste en delimitar la población (negocios en declive y empresas competidoras en ellos). La segunda parte del diseño de la investigación expone la forma de disponer de información sólida a través de fuentes solventes, para construir las variables que concretan las características de la población.

3.1.1. Descripción de la industria española de alimentación y bebidas

La industria española de alimentación y bebidas cumple con cuatro características que la hacen adecuada para esta investigación: 1.- es una industria resistente a impactos coyunturales, 2.- es una industria relevante, 3.- es una industria diversa, y 4.- es una industria con información suficiente y contrastada. Revisamos a continuación estas características.

La industria de alimentación y bebidas aparece como relativamente resistente a los movimientos cíclicos de expansión y recesión que, al menos en nuestro país, afectan más a otras ramas productivas: “El sector industrial refleja el brusco ajuste de actividad. La alimentación ha podido aguantar mejor la recesión” (Encuesta sobre estrategias empresariales -ESEE-, Informe de resultados 2009). La industria provee de productos necesarios para una actividad

consustancial a la propia existencia, como es la alimentación, y esto la hace aparecer como industria globalmente resistente (Grant, 2010). Entendemos que en la industria alimentaria podemos confirmar la existencia (o no) de negocios en fase de declive sin el riesgo de confusión con la coyuntura general de recesión.

La industria es relevante en cuanto a número de empresas, tamaño de empleados y facturación. De acuerdo a los anuarios elaborados por el INE³⁷, la industria de alimentación, bebidas y tabaco es responsable del 20,5% de la cifra de negocio de la industria manufacturera española. Supone en aportación al PIB alrededor de un 2,2% y es una de las mayores responsables de la facturación industrial de todas las ramas de actividad de forma consistente en los últimos años³⁸. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE, a 1 de enero de 2013 contenía 28.731 empresas, esto es, el 14% de las empresas españolas industriales pertenecen a la industria agroalimentaria. Al igual que la industria española, la alimentaria está constituida por microempresas: el 80% tienen menos de 10 empleados. La coyuntura reciente del sector se ha traducido en pérdida de empresas (7,8%), aunque ésta ha sido menor que la destrucción global en la industria (16,4%; comparativa DIRCE enero 2013 sobre enero 2008). En el año 2012 es la industria que mayor número de empleados ocupa (352.823 personas)³⁹.

La industria de alimentación es diversa. De acuerdo a la clasificación CNAE 2009, la industria contiene dos clases a dos dígitos (CNAE 10 alimentos, CNAE 11 bebidas). Los distintos sectores (clases CNAE a 3 y a 4 dígitos) agrupados son cárnicas, pescados, frutas y verduras, aceites y grasas alimenticias, lácteos, pan y pastas alimenticias, productos diversos y en bebidas, bebidas alcohólicas de alta graduación, vino, cervezas y bebidas sin alcohol (agua y refrescos). La clasificación atiende al valor aportado por la transformación, sin incorporar la producción agraria ni la pesca (que corresponden a las clases CNAE 01 y 03).

³⁷ La información recogida proviene de varias fuentes: Cuadro resumen de la contabilidad nacional, INE, tablas pib9509 y 9512, EIAE del INE, Informe Económico FIAB, años 2010 a 2013 y Anuario Estadístico del Ministerio de Agricultura, Medio Rural y Marino, Medio Ambiente y Alimentación (MAGRAMA), años 2007 a 2013. Incluimos en Anexo de datos un resumen de algunos de los principales indicadores.

³⁸ Hasta el año 2008 el sector líder en facturación ha sido el de metalurgia y fabricación de productos metálicos. La facturación neta de la industria de alimentación y bebidas fue, en ese año el 15.19% del total. El aumento del peso de la industria alimentaria no proviene tanto del aumento en facturación, sino del desplome en el resto de sectores (444.400 millones en 2013 frente a 514.000 en 2008). Fuente: EIAE, 2013.

³⁹ El empleo no obstante no es de alta cualificación a tenor del menor peso del gasto en personal (15%) y del nivel de estudios, que está (% personas con estudios superiores) por debajo del global de la economía, aunque en línea con la industria. Es también un sector de menor feminización de la mano de obra comparando con el total de la economía, pero en línea con la industria en general. La información 2012 y los comparativos con industria se encuentran en Muñoz y Sosvilla, informe FIAB 2012.

La figura 3.1 contiene los indicadores clave por sectores de la industria (clases CNAE a 3 y a 4 dígitos). Los pesos en facturación y número de empleados son distintos y su atractivo en cuanto a rentabilidad potencial para las empresas, medido por el valor añadido sobre ventas, diverso entre sectores (desde el 11,5% de la clase 104 al 36,5% de la clase 1101), consecuencia de su gran vínculo con el sector agrario⁴⁰.

La investigación empírica sobre intensidad tecnológica la califica como industria de baja intensidad, de acuerdo a la clasificación propuesta por la OCDE (Vargas, Salinas y Guerras, 2006; Ang, 2008) y escasa innovación (el ratio de gasto en I+D en 2012 es del 0,7% mientras que para el total de la industria es el 1,7%)⁴¹.

Aunque la industria agroalimentaria se clasifica habitualmente como una industria de ámbito local (Grant, 2010), las empresas españolas hacen de la exportación un capítulo creciente de su actividad (la tasa de cobertura 2012 se sitúa en el 115,9% y el objetivo 2015 es exportar el 35% de la producción, Asamblea de FIAB noviembre 2014). Conocemos por la literatura empírica que esta inversión es a través de inversión directa en el extranjero, en la media de la industria (Almodóvar et al., 2009).

La industria lleva tiempo auditándose a sí misma, lo que facilita a las empresas comprobar de forma muy cercana al ámbito producto-mercado su comportamiento gracias a paneles externos de información confeccionados por empresas privadas de investigación de mercados. La existencia de información sectorial y la actividad de asociaciones propias, así como la prensa especializada, complementan la información empresarial.

Entendemos pues que en la industria alimentaria podemos encontrar suficiente diversidad de situaciones entre negocios y empresas para elegirla como ámbito de esta investigación, cumpliendo con la tercera condición que nos habíamos marcado.

⁴⁰ Ver en Sebastián y Bermejo (2004:31) los rasgos diferenciales de la empresa agraria respecto a la industrial. Un análisis empírico del vínculo entre empresa agraria y agroalimentaria se encuentra en la investigación aplicada a la integración ganadera en Catalunya de Aldomà, Villarreal y Viñas (1982).

⁴¹ La encuesta sobre inversiones en I+D aporta un dato diferencial y es el gasto en la I+D interna en el total, que para la industria es el 48,6% mientras que en alimentación y bebidas es el 28,4%. Este dato coincide con la observación de Arora, Belenzón y Ríos (2014) que encuentran que a mayor tamaño y centralización, más innovación por capacidades internas, mientras que las empresas menores y descentralizadas compran. A menor prodigalidad del entorno, menor compra, lo cual podría explicar la diferencia entre alimentación y el resto de la manufactura. Xie y O'Neill (2014) señalan que a mayor edad de la empresa, mayor explotación de capacidades y menor exploración; en este sentido, el porcentaje de empresas que declaran actividades innovadoras en el sector de alimentación y bebidas es muy similar que en el global de la manufactura (10,16% frente a 12,17%). Recordemos asimismo el estudio de Laforet (2013) respecto a que en sectores maduros es más importante cooperar con socios y clientes que tener equipos propios de I+D o hacer inversiones para innovar en ventaja competitiva.

Figura 3.1. Indicadores de la industria alimentaria por subsectores, año 2012

CNAE 2009	Subsectores	Personas ocupadas		Ventas de producto (M€)		Compra de materias primas (M€)		Inversión en Activos materiales (M€)		Valor Añadido (M€)		Gastos de personal (M€)	
		2012	%	2012	%	2012	%	2012	%	2.012	%	2.012	%
101	Industrias Cárnicas	80.794	22,9%	19.499	21,6%	13.273	24,4%	453	15,7%	3.579	18,8%	2.215	20,8%
102	Transformación de Pescado	18.324	5,2%	4.107	4,6%	2.727	5,0%	89	3,1%	676	3,6%	433	4,1%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	32.230	9,1%	7.155	7,9%	3.672	6,8%	275	9,6%	1.531	8,1%	836	7,9%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	11.929	3,4%	8.427	9,3%	7.202	13,3%	255	8,9%	972	5,1%	377	3,5%
105	Industrias Lácteas	25.452	7,2%	8.322	9,2%	4.830	8,9%	265	9,2%	1.669	8,8%	939	8,8%
106	Productos Molinería	6.310	1,8%	3.323	3,7%	2.517	4,6%	98	3,4%	496	2,6%	241	2,3%
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	76.385	21,6%	6.630	7,4%	2.632	4,8%	297	10,3%	2.323	12,2%	1.731	16,3%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	14.220	4,0%	3.272	3,6%	1.761	3,2%	97	3,4%	938	4,9%	492	4,6%
1085-1089	Otros Productos Diversos	28.972	8,2%	6.343	7,0%	3.130	5,8%	292	10,1%	1.781	9,4%	1.026	9,7%
109	Productos Alimentación Animal	12.548	3,6%	8.984	10,0%	6.856	12,6%	144	5,0%	989	5,2%	451	4,2%
1102	Vinos	23.743	6,7%	5.772	6,4%	2.829	5,2%	292	10,1%	1.628	8,6%	760	7,1%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	9.524	2,7%	3.815	4,2%	1.078	2,0%	206	7,2%	1.393	7,3%	551	5,2%
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	12.393	3,5%	4.519	5,0%	1.800	3,3%	116	4,0%	1.024	5,4%	580	5,5%
	Total Industria Alimentaria	352.824	100%	90.169	100%	54.309	100%	2.879	100%	18.999	100%	10.632	100%
	Ratios sobre ventas	255.564				60,2%		3,2%		21,1%		11,8%	
	Total INDUSTRIA	1.922.272	18,4%	438.907	20,5%	250.811	21,7%	19.346	14,9%	125.417	15,1%	71.108	15,0%

Fuente: Gabinete de análisis del Ministerio de Agricultura, Medio Rural y Marino, Medio Ambiente y Alimentación (MAGRAMA)⁴².

Una vez justificado que la industria de alimentación y bebidas es: 1.- resistente a la coyuntura; 2.- relevante; 3.- diversa y 4.- con información suficiente y de calidad, comenzamos con el análisis del declive en el mercado de destino doméstico.

a) Indicadores del declive de acuerdo a la literatura del ciclo de vida

La literatura sobre gestión del declive tiene una posición mayoritariamente homogénea respecto a la identificación de la fase de declive: la caída de la demanda del producto de la industria en un ratio que puede oscilar entre el 0 y el -10% en un periodo de tiempo (Harrigan, 1980a; Chaganti, 1987; Ghemawat y Nalebuff, 1990; Parker y Helms, 1992; Miles et al., 1993; Anand y Singh, 1997; Filatotchev y Toms, 2003). Hammermesh y Silk (1979) y Hall (1980) proponen como criterio adicional que la industria o sector en cuestión tenga un crecimiento inferior al menos en un 50% al promedio del PIB. Esta propuesta ayuda a diferenciar el declive de caídas puntuales propias del impacto de crisis o recesión, pero la fórmula más extendida para evitar esta confusión es la de extender el periodo de análisis (mínimo de cuatro a diez años:

⁴² El Anexo contiene el resumen de datos de la industria elaborado por el MAGRAMA y sus indicadores de seguimiento, por cortesía de D. Horacio García Castro.

Ghemawat y Nalebuff, 1990:167). La literatura completa en ocasiones esta visión con la propia percepción de la situación de declive por parte de los directivos (Thièrtart y Vivas, 1983; Parker y Helms, 1992). A continuación y en la figura 3.2 ofrecemos un compendio de estas aproximaciones:

Figura 3.2. Medidas de la calificación del sector como globalmente en declive

La caída de la demanda del consumidor, de los productos del sector, durante un plazo no inferior a cuatro-cinco años, calificará al mismo como sector en declive	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caída de la demanda total, en unidades, dólar constante: Harrigan, 1980a y 1988; Miles et al., 1993 ✓ Sostenida, de tres a cinco, e incluso diez años: Thièrtart y Vivas, 1983 y 1984; Parker y Helms, 1992; Schefczyk y Gerpott, 1998; Carree y Thurik, 2000 ✓ Sustantiva, mayor o similar al 10% en el periodo de análisis: Harrigan, 1980a y 1988; Thièrtart y Vivas, 1983 y 1984; Chaganti, 1987 (criterio del BCG)
Crecimiento inferior al PIB	✓ Hammermersh y Silk, 1979; Hall, 1980

De acuerdo a los umbrales de caída y de tiempo presentes en la literatura, planteamos la condición para determinar que un sector o negocio de la industria ha entrado en fase de declive:

Un sector o negocio estará en fase de declive cuando se produce una pérdida de la demanda del producto de la industria de forma sustantiva (similar o superior al 10%) y sostenida (durante un periodo de tiempo no inferior a cinco años)

b) Examen del declive en el mercado español de alimentación y bebidas

La existencia o no de negocios en declive en el mercado de alimentación y bebidas se examina en primer lugar, con los indicadores de evolución de la demanda desde el punto de vista del consumo. Adicionalmente, comparamos la evolución de la facturación de la industria con la globalidad de la economía española, representada por el PIB y revisamos la facturación entre sectores de la industria. Las conclusiones de estos exámenes permiten afirmar la existencia de sectores y negocios en declive en el ámbito del mercado español de alimentación y bebidas y proseguir con la investigación.

La evolución del consumo de alimentos

El indicador para evaluar si existen o no dentro del mercado sectores, segmentos o productos en declive, de acuerdo a la evolución de la demanda, es el dato del consumo de los mismos. La fuente de esta información es el Panel de Consumo Alimentario que realiza el

MAGRAMA⁴³. La elección de este panel como información de referencia responde a que es una encuesta que de forma continua aunque con algunas modificaciones, audita desde 1987 los hábitos de consumo dentro y fuera del hogar de los hogares españoles, en todos los posibles canales de compra. El panel explica la demanda desde el consumo; evitamos de esta forma la duda sobre el sesgo de evaluar el declive de la demanda desde la producción que pueden suponer importaciones y exportaciones (cuestión relevante como hemos visto en esta industria).

Los resultados del panel son conocidos por la industria y es fuente de información de la misma⁴⁴, por lo que parte de sus indicadores pueden inspirar el comportamiento de las empresas. De una forma amplia, entendemos que el uso de indicadores públicos bien difundidos evita el sesgo observado por los investigadores entre realidad observada y percibida (Boyd et al., 1993; Lueg y Genadiev, 2014). En resumen, el panel de consumo alimentario del MAGRAMA ofrece una visión sintética de cómo han evolucionado los hábitos alimentarios con un grado de detalle y cercanía a la realidad apreciable (Martín Cerdeño, 2008) que nos permite sustentar con un alto grado de confianza una conclusión global acerca de qué sectores, segmentos o productos de la industria se encuentran en fase de crecimiento, madurez o declive, desde el punto de vista de la demanda, en el mercado doméstico español.

La figura 3.3 resume la evolución del consumo de alimentos en España entre los años 2000 y 2010, en total (volumen de toneladas o millones de litros, según el caso), clasificados en sus industrias de acuerdo a los criterios CNAE 2009⁴⁵. El consumo de alimentos ha crecido en España el 11,5% en cifras absolutas de volumen. Las clases 105, industrias lácteas, así como las clases 106 (molinería y productos amiláceos), 107 (panadería y pastas alimenticias) y 104 (aceites y grasas alimenticias) presentan caída en el periodo.

⁴³ La Metodología del panel de consumo doméstico y extra doméstico de las familias españolas del MAGRAMA se detalla en la web del ministerio, www.magrama.es. El Anexo de datos contiene un resumen y los datos de 2000 a 2013. El estudio sobre consumo extra doméstico se vio interrumpido en 2011 por recorte presupuestario. Esta falta de información afecta a los datos de 2011 y 2012. En el año 2014 se ha realizado además una revisión de acuerdo al nuevo censo de población del INE.

⁴⁴ Ver las sucesivas ediciones preparadas por Muñoz y Sosvilla del informe económico de la FIAB.

⁴⁵ Hemos optado por dejar fuera del ámbito de la industria el dato del consumo de huevos, por dos motivos: 1.- CNAE 2009 considera la producción de huevos como parte del código 0147 (avicultura) y por tanto, fuera del ámbito de las clases 10, manufactura de productos alimenticios, y 2.- el dato del MAGRAMA es en unidades, por lo que es difícilmente agregable o comparable a otras clases de alimentos que se miden por peso o volumen. Asimismo, no consideramos en el total del ámbito de la industria los epígrafes que en el panel se reflejan como “Otros productos en peso” y “Otros productos en volumen”. Entendemos que el resultado sigue siendo representativo de la evolución del consumo de alimentos y bebidas por cuanto los totales de las clases 10 y 11 (CNAE 2009) suponen no menos del 93,5% del total del consumo anual del panel.

Ahora bien, en este periodo la población en España aumenta el 11,9% (INE, Anuario demográfico, 2011). Tomando en consideración el impacto que el cambio en las previsiones demográficas tiene en la evolución de ciertos negocios⁴⁶, revisamos el dato del consumo per cápita, en línea con Hammermesh y Silk (1979:162 “el hecho de que el consumo por persona -de café- haya caído aún más rápidamente sugiere que la tendencia -de caída- continuará”) a la hora de estimar qué alimentos en concreto podrían estar inmersos en fase de declive o, de romperse la tendencia de crecimiento absoluto de la población, encontrarse en ella en un cierto periodo de tiempo⁴⁷. El segundo cuadro de la figura 3.3 recoge los mismos datos de evolución en el periodo y por sector de la industria en consumo per cápita⁴⁸. El consumo por habitante ha caído en un -3,8% y son las clases 104, aceites y grasas, con una caída del -13,1%, 105, lácteos (-15,2%), 106, molinería y amiláceos (en este caso asimilada al negocio de preparación para el consumo de arroz -25,0%) y 107, pan y pastas alimenticias (-13,3%) las que más han sufrido en esta evolución. Este comportamiento muestra el impacto en el consumo de los patrones sociodemográficos subyacentes (envejecimiento, familias más pequeñas, trabajo de la mujer fuera del hogar) y el mayor peso de la emigración (con condicionamientos genéticos, religiosos y de hábitos de cocina, que suponen menor consumo de lácteos, aceites y carne a favor de vegetales).

De acuerdo con los indicadores de la figura 3.2 y la condición propuesta, el dato per cápita identifica demandas en declive dentro de la industria de alimentación en el sector lácteo, molinería y arroz, el sector oleícola y el de panificación. El dato de consumo no muestra declive de la demanda en los sectores de preparación de pescados, frutas y hortalizas, ni tampoco, en el sentido estricto de la frontera entre madurez y crecimiento, en el total de la industria de bebidas, que cae el -4,3% en consumo per cápita entre 2000 y 2010.

⁴⁶ Harrigan (1980a:156) refiere la caída no prevista en las ventas de comida infantil derivada de la menor fertilidad (nacimientos por mujer) en los años 60-70, en EEUU. Las previsiones de la industria eran de un alto número de nacimientos pues la cohorte poblacional de mujeres en edad fértil era la más alta de la historia reciente. Esta nueva actitud hacia la maternidad (cambio en el número de hijos por mujer) provocó un declive imprevisto de la demanda que tardó un tiempo en ser reconocido por la industria.

⁴⁷ La proyección de la población en España 2014-2020 recoge la posible disminución en dos millones de personas por el retorno de inmigrantes y emigración de ciudadanos españoles (www.ine.es), consultado en septiembre 2014.

⁴⁸ La ausencia del dato de consumo extra doméstico para los años 2011 y 2012 hace que no podamos reflejar la evolución del total del consumo entre 2010 y 2013. Las tablas del Anexo completan el periodo pero únicamente para el consumo en el hogar: el volumen total ha pasado de 25.489 millones de litros/kg en 2010 a 30.717 en 2013, con un aumento del consumo per cápita de 676,35 Kg frente a 633,00 Kg (+6.85%). El último dato disponible en mayo 2015 marcaba descenso entre el TAM a octubre 2014 (659,82 kg per cápita) y el dato anual de 2013 recalculado con el nuevo censo (670,74 kg. per cápita).

Dado que el panel de consumo nos permite entrar en un mayor detalle del consumo de ciertos alimentos y bebidas y evitar la confusión que la aglomeración de la industria puede acarrear (Yoshida, 2008), la figura 3.4 examina este detalle de acuerdo a la asimilación a las clases CNAE a cuatro dígitos de cada uno de los alimentos. Los alimentos asociados a negocios (clases CNAE a 4 dígitos) con decrecimientos sustantivos (superiores al 10%) en el periodo 2000 a 2010 pero que compiten en sectores de la industria con descensos menores al 10% son: café e infusiones (-17,26%), azúcar (-26,38%), dentro de la clase 108 (otros alimentos); legumbres (-24,35%), patatas frescas (-24,39%), aceitunas (-10,99%) y zumos de fruta (-13,68%), dentro de la clase 103 (frutas y verduras). En cuanto a bebidas, vinos con caídas importantes en vinos de mesa (-67,27%) y vinos de calidad reconocida (-14,96%), espumosos y cavas (-43,82%) y otras bebidas alcohólicas, con caída del -12,73%, muestran un patrón de caída continua distinto a cervezas (con caídas en la última parte del periodo), agua mineral (crecimiento) y refrescos.

Una condición previa para la elección de la industria de alimentación y bebidas es su mayor resistencia a impactos temporales en la economía. El impacto de la coyuntura se comprueba dividiendo, en la misma figura 3.4, el periodo 2000 a 2010 en tres intervalos temporales adicionales al total: el primero son los años 2000 a 2005, con un crecimiento medio del consumo per cápita del 2,53%; el segundo 2000 a 2007, con un crecimiento medio del 0,78% y por último, el periodo final 2005 a 2010, con un decrecimiento del -6,18%. A pesar del comportamiento anti cíclico, se observa que el consumo se ha comportado peor (en kg per cápita) en la parte final del periodo que en la inicial, lo que nos lleva a concluir que existe presión en la demanda del entorno general de la economía. Para aislar este efecto marcamos una segunda condición para determinar que un sector o negocio se encuentra con demandas en declive: que exista caída del consumo en el intervalo temporal 2000 a 2007. Esta condición la cumplen todos los negocios identificados (clases CNAE a 4 dígitos) y en buena medida la clase 105, industria láctea, mientras que las clases 104, aceite y 107, panificación, tienen mejor evolución al inicio del periodo, desplomándose después.

Una vez examinada la evolución del consumo en datos en volumen (kilos o litros per cápita), seguimos la figura 3.2 para completar el diagnóstico con la comparación entre la evolución interanual del comportamiento del PIB total de la economía con la industria alimentaria.

Figura 3.3. Consumo total de alimentos en España, resumen por clases CNAE, en Kg/litros/unidades y per cápita, 2000 a 2010

Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones). En '000 toneladas													
CNAE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/2000	
101	Carne	2.629,1	2.663,4	2.770,5	2.769,8	2.799,2	2.818,3	2.843,3	2.878,9	2.808,3	2.943,4	12,0%	
102	Pesca	1.301,6	1.422,1	1.486,0	1.497,2	1.568,8	1.572,2	1.597,1	1.617,7	1.580,2	1.552,8	19,3%	
105	Industria Láctea	6.101,0	5.983,4	5.987,1	5.956,3	6.131,0	6.140,8	6.041,1	5.906,7	5.895,0	5.926,0	-2,9%	
107	Pan, bollería y pasta	3.000,3	3.030,2	3.081,0	3.079,3	3.164,9	3.186,8	3.159,0	3.214,7	3.003,0	2.980,8	-0,7%	
108	Otros alimentos	977,9	1.026,7	1.086,8	1.137,6	1.209,3	1.231,4	1.225,4	1.362,6	1.431,9	1.482,7	51,6%	
106	Molinería, amiláceos y arroz	243,9	243,4	240,9	240,9	248,1	247,3	247,2	244,8	219,1	209,6	-14,1%	
103	Frutas y Hortalizas	9.024,3	9.131,3	9.414,6	9.643,0	10.085,4	10.274,4	10.365,2	10.577,9	10.685,4	11.112,0	23,1%	
104	Aceite y grasas comestibles	868,8	874,6	880,9	892,7	935,3	955,0	933,1	925,7	891,9	865,5	-0,4%	
11	Bebidas	8.571,4	8.764,5	8.823,7	9.211,9	9.561,0	9.589,5	9.868,8	9.872,8	9.576,0	9.400,6	9,7%	
TOTAL CLASES 10 y 11		32.718,3	33.139,6	33.771,5	34.428,6	35.702,9	36.015,8	36.280,1	36.697,0	36.584,4	36.090,9	36.473,2	11,5%
TOTAL ALIMENTACIÓN		34.607,6	35.127,4	35.781,4	36.519,5	37.780,1	38.104,6	38.370,9	38.786,1	38.643,0	38.918,0	12,5%	
porcentaje clases 10 y 11		94,5%	94,3%	94,4%	94,3%	94,5%	94,5%	94,6%	94,6%	94,7%	94,7%	93,7%	

Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones). En kgrs por persona y año (per cápita)													
CNAE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/2000	
101	Carne	65,30	65,41	67,63	66,48	65,48	64,96	64,48	63,58	61,28	63,79	-2,3%	
102	Pesca	32,33	34,92	36,28	35,94	36,53	36,49	36,37	35,72	34,48	33,65	4,1%	
105	Industria Láctea	151,52	146,93	146,15	142,96	144,79	138,02	135,04	130,44	128,63	128,43	-15,2%	
107	Pan, bollería y pasta	74,52	74,41	75,21	73,91	74,05	72,17	72,28	70,26	65,53	64,60	-13,3%	
108	Otros productos alimenticios	24,29	25,21	26,53	27,31	28,61	28,00	30,64	32,13	31,25	32,13	32,3%	
106	Molinería	6,06	5,98	5,88	5,78	5,75	5,65	5,50	5,09	4,78	4,54	-25,0%	
103	Frutas y Hortalizas	224,13	224,24	229,83	231,45	238,73	236,82	237,84	232,81	233,16	240,82	7,4%	
104	Aceite y grasas comestibles	21,58	21,48	21,50	21,43	22,09	21,32	20,98	20,44	19,46	18,76	-13,1%	
11	Bebidas	212,88	215,23	215,40	221,10	225,79	225,48	221,99	217,43	208,95	203,73	-4,3%	
TOTAL CLASES 10 y 11		788,30	788,60	797,89	799,04	814,58	800,92	794,48	775,78	756,28	758,31	-3,8%	

Excluidos del consumo alimentario: huevos y otros productos no clasificados. Incluidos los productos frescos, de acuerdo al criterio NACE Rev. 2, pags. 18 a 25.

Fuente: Panel de consumo alimentario, MAGRAMA, años 2000 a 2010.

Anuario y proyecciones de población del INE (www.ine.es). Consulta 4 abril 2011

Figura 3.4. Detalle por alimento de la evolución del consumo per cápita. Intervalos temporales

Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones)

CNAE		2000	2005	2007	2010	2005 /2000	2007 /2000	2010 /2005	2010 /2000
101	Carne	65,30	65,48	64,48	63,79	0,29%	-1,25%	-2,59%	-2,31%
102	Pesca	32,33	36,53	36,37	33,65	13,01%	12,52%	-7,88%	4,10%
105	Industria Láctea	151,52	142,68	135,04	128,43	-5,83%	-10,88%	-9,99%	-15,24%
1054	Leche Líquida	115,88	102,42	93,17	87,24	-11,62%	-19,60%	-14,82%	-24,72%
1054	Otras Leches	0,86	0,92	0,81	0,69	6,17%	-5,78%	-24,86%	-20,23%
1054-1053	Derivados Lácteos	34,78	39,35	41,05	40,50	13,14%	18,04%	2,93%	16,46%
107	Pan y bollería	74,52	74,05	72,28	64,60	-0,63%	-3,00%	-12,76%	-13,31%
1071	Pan	58,13	55,55	53,05	44,91	-4,43%	-8,73%	-19,16%	-22,75%
1072	Bollería y Galletas	12,33	14,19	14,82	15,10	15,07%	20,21%	6,46%	22,50%
108	Otros alimentos	24,29	28,61	30,64	32,13	17,81%	26,15%	12,30%	32,31%
1082	Chocolate y Cacao	3,13	3,20	3,34	3,47	2,14%	6,74%	8,57%	10,89%
1083	Cafés e Infusiones	3,65	3,98	3,48	3,02	9,10%	-4,68%	-24,16%	-17,26%
1061	Arroz	6,06	5,75	5,50	4,54	-5,11%	-9,11%	-20,98%	-25,02%
1073	Pastas Alimenticias	4,06	4,31	4,41	4,59	6,12%	8,59%	6,56%	13,08%
1081	Azúcar	7,19	7,05	6,32	5,30	-1,96%	-12,20%	-24,91%	-26,38%
	Miel	0,48	0,44	0,45	0,00	-8,65%	-6,12%		
103	Frutas y Hortalizas	224,13	238,73	237,84	240,82	6,51%	6,12%	0,88%	7,45%
	Legumbres	4,94	4,49	4,18	3,74	-9,06%	-15,46%	-16,81%	-24,35%
104	Aceite y grasas comestibles	21,58	22,19	20,98	18,76	2,83%	-2,77%	-15,47%	-13,08%
1043	Ac. Oliva	11,39	12,85	11,76	10,76	12,78%	3,25%	-16,29%	-5,59%
1044	Ac. Girasol	7,61	7,29	6,96	5,84	-4,25%	-8,60%	-19,80%	-23,21%
1042	Margarina	0,94	0,88	0,86	0,93	-6,45%	-8,46%	5,08%	-1,69%
1031	Patatas Frescas	38,50	35,44	32,77	29,11	-7,95%	-14,87%	-17,86%	-24,39%
1031	Patatas Congeladas	1,56	1,94	3,26	5,74	24,05%	108,99%	196,33%	267,60%
1031	Patatas Procesadas	1,58	1,47	1,50	1,43	-7,30%	-5,41%	-2,81%	-9,90%
1039	Aceitunas	3,21	3,53	3,17	2,86	9,96%	-1,48%	-19,05%	-10,99%
1039	Frutos Secos	2,58	3,04	3,08	3,21	18,08%	19,40%	5,45%	24,52%
1039	Frutas transformadas	16,24	18,09	17,67	17,69	11,38%	8,77%	-2,19%	8,94%
1084	Platos Preparados	7,48	11,26	13,41	15,37	50,62%	79,35%	36,53%	105,63%
1085	Salsas	2,59	2,88	3,89	4,97	11,47%	50,28%	72,52%	92,31%
11	Bebidas	212,88	222,82	221,99	203,73	4,67%	4,28%	-8,57%	-4,30%
1102	Vino	32,55	26,59	21,43	15,76	-18,29%	-34,17%	-40,74%	-51,58%
1102	Vino V.C.P.R.D.	7,35	8,72	7,58	6,25	18,66%	3,09%	-28,33%	-14,96%
1102	Vino de Mesa	23,01	15,97	11,67	7,53	-30,59%	-49,30%	-52,85%	-67,27%
1102	Espumosos y Cavas	1,38	1,11	1,12	0,78	-19,68%	-18,79%	-30,05%	-43,82%
1102	Otros Vinos	0,80	0,79	1,06	1,20	-1,50%	32,34%	52,43%	50,14%
1107	Cervezas	54,71	58,14	54,99	48,36	6,26%	0,50%	-16,83%	-11,62%
1101	Otras Bebidas Alcohol.	4,84	4,39	4,30	4,22	-9,31%	-10,99%	-3,78%	-12,73%
1103	Sidra	1,91	1,56	0,98	0,00	-18,65%	-48,73%		
1032	Total Zumo de Frutas	17,23	17,75	16,21	14,88	2,97%	-5,95%	-16,16%	-13,68%
1107	Agua Mineral	53,93	67,56	73,23	71,74	25,27%	35,78%	6,20%	33,03%
1107	Gaseosas y Refrescos	64,94	64,58	67,06	63,65	-0,55%	3,27%	-1,44%	-1,98%
TOTAL CLASES 10 y 11		788,30	808,22	794,48	758,31	2,53%	0,78%	-6,18%	-3,80%
TOTAL ALIMENTACIÓN		859,51	885,37	872,09	843,43	3,01%	1,46%	-4,74%	-1,87%

Fuente: Panel de Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2010
Anuario del Instituto Nacional de Estadística, 2011

Evolución de la facturación de la industria en comparación con el PIB

La figura 3.5 recoge la evolución en el periodo 2000 a 2010 de tres magnitudes: la demanda, con el dato del consumo de alimentos en volumen per cápita y la evolución anual del IPC, el PIB a precios de mercado total y per cápita y, finalmente, la cifra de ventas de la industria alimentaria, tanto a nivel total como per cápita.

De acuerdo con este comparativo, las ventas de la industria alimentaria tienen menor crecimiento en euros corrientes que el PIB en el periodo tanto en valor absoluto, millones de euros corrientes (+31,9% vs. 66,8%), como en valor per cápita (15,1% vs. 45,6%). El dato absoluto refleja el aumento del consumo en volumen (+12,5%, ver figura 3.3) y recoge en la facturación parte del aumento del IPC del periodo (29%). En cuanto al dato per cápita la lectura es similar, si bien en este caso partimos de un descenso en el consumo de alimentos en volumen (-1,9%; -3,8% en la suma de las clases 10 y 11 CNAE), por lo que el aumento es fruto del efecto inflación.

Hemos comentado previamente que el declive no debe confundirse con el impacto temporal de un shock en la demanda. A tal efecto separamos los años 2008, 2009 y 2010 a fin de corroborar el referido comportamiento anti cíclico atribuido a esta industria⁴⁹. La variación interanual en volumen del PIB es paralela al consumo de la industria alimentaria salvo en el último año, 2010, en que el PIB desciende en valor absoluto y per cápita mientras que la facturación de la industria alimentaria aumenta ligeramente. Este comportamiento es similar al estudiado por Kaytaz y Gul (2014) respecto a que el consumo de alimentos tiene una menor sensibilidad que el consumo de bienes de consumo duradero (Turquía, 2008).

Del examen comparativo con el PIB concluimos que en el periodo de referencia (2000 a 2010) la industria alimentaria muestra signos de declive, al crecer sus ventas a menos del 50% de lo que lo hace el PIB (Hall, 1980). Finalmente, el análisis de los negocios en declive en la industria alimentaria se completa con el detalle de su comportamiento desde la oferta, esto es, las ventas totales de la industria a su base de clientes.

⁴⁹ Oster (1999:190) “algunos productos... como alimentos, son menos sensibles a fluctuaciones en el PIB”. Prisecaru (2014:21) reitera el mejor comportamiento de esta industria respecto a otros pero advierte del posible impacto de la pervivencia del estancamiento económico en la zona euro sobre las industrias con escaso potencial de mejorar el valor añadido y la productividad, al ser intensivas en mano de obra y con mayoría de pequeñas y medianas empresas.

Figura 3.5. Evolución de la demanda, el PIB y la facturación neta de la industria alimentaria

		2000	2005	2007	2007/ 2000	2008	2009	2010	2010/ 2000
Demanda	Kgrs per cápita	859,5	885,4	872,1		853,4	831,3	843,4	-1,9%
	% vs. Año anterior		-0,8%	-0,5%	1,5%	-2,1%	-2,6%	1,5%	
	IPC interanual	4,0%	3,7%	4,3%		1,5%	0,9%	2,9%	29,0%
PIB	PIB a precios de mercado (Mmeuros)	630.263	908.792	1.053.537	67,2%	1.088.124	1.053.914	1.051.342	66,8%
	PIB a precios de mercado, € per cápita	15.653	21.116	23.688	51,3%	24.029	22.997	22.785	45,6%
	Variación interanual en volumen, 2000= 100		4,5%	4,1%		0,9%	-2,3%	-0,2%	17,6%
Producción	Ventas de la industria alimentaria (Mmeuros)	62.423	76.985	82.094	12,1%	87.600	80.177	82.315	31,9%
	Ventas de la industria alimentaria, € per cápita	1.550	1.789	1.846		1.934	1.750	1.784	15,1%

Fuente: Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2010

Anuario del Instituto Nacional de Estadística, INE, 2010

Tablas 95_09 y 95_12 consulta PIB, www.ine.es

Evolución de la industria alimentaria por sectores y en comparación con el total de las ramas industriales

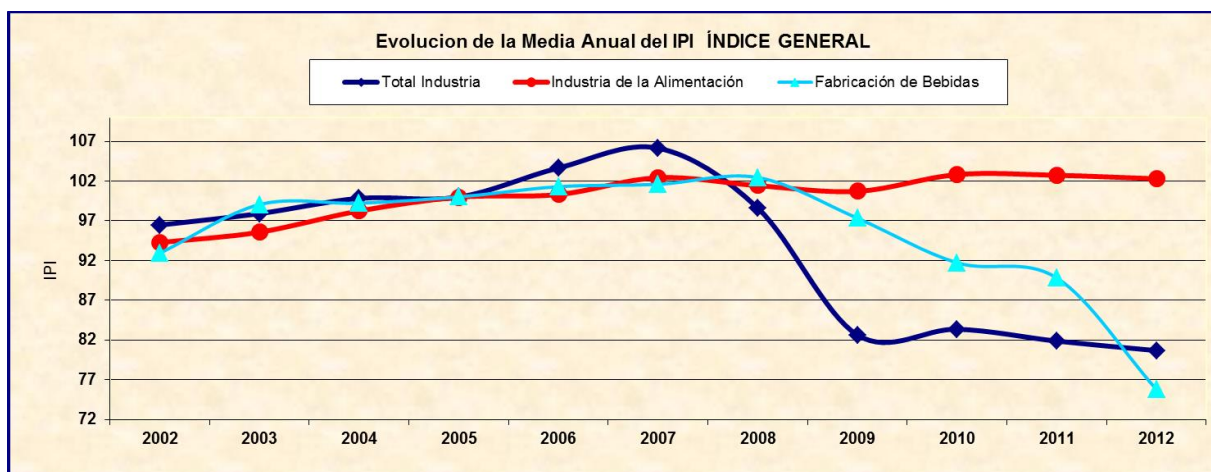
En esta investigación optamos por diagnosticar el declive desde el punto de vista de la demanda. A continuación, examinamos la industria desde la visión de la oferta para mostrar que diagnosticar el declive desde el punto de vista de la oferta (producción e ingresos) puede inducir a error y requiere, en primer lugar, comparar con una medida de demanda no afectada por inflación del producto de la industria (Harrigan, 1980a) y en segundo lugar, delimitar con claridad el ámbito en el que se diagnostica el declive (en nuestro caso, el mercado doméstico español).

La Encuesta de actividades industriales del INE (EIAE) recoge variados indicadores de las distintas ramas industriales. Entre ellos, el índice de producción industrial (IPI) y el índice de precios industriales (IPRI), ambos con base 100 en 2005, trazan la variación relativa de la industria en el tiempo y respecto del total de los sectores industriales.

Del Anuario Estadístico del MAGRAMA tomamos los datos de la figura 3.6, que muestra gráficamente la variación interanual del IPI entre el año 2001 y el año 2012. La actividad de la industria de alimentos se ha mantenido estable (IPI 97 en 2002; 102 en 2010) mientras que la de bebidas inicia un declive especialmente evidente en su producción a partir de 2008, marcando un

punto de inflexión que se refleja asimismo en el dato de consumo, pues la evolución en el periodo 2006 a 2010 es peor a la del periodo 2000 a 2005 por efecto de la reducción de consumo en hostelería. No podemos afirmar que el dato de 2011 y 2012 sea similar, al carecer de datos del panel de consumo en hostelería, pero la industria declara que así ha sido y que el dato de 2012, está además afectado por la pérdida de consumo del mes de diciembre -efecto recorte pagas de Navidad- y por un importante aumento de precios (directivo de DIAGEO).

Figura 3.6. Índice de producción industrial. Total e industria de alimentación y bebidas



Fuente: Anuario Estadístico del MAGRAMA, año 2013

A continuación, la figura 3.7 detalla la evolución en el periodo 2005 a 2012 de la cifra de negocio (ventas a clientes) por subsectores y en comparación con la totalidad de las ramas industriales. Este dato procede asimismo de la EIAE y es la suma de las ventas de las empresas a precios industriales del ejercicio. La facturación total de la industria agroalimentaria ha crecido un 17,1% mientras que el total de la industria ha sufrido una pérdida de facturación del -2,0%. La industria alimentaria ratifica el comportamiento anti cíclico antes comentado, aunque observamos las diferencias entre sectores de la industria ya vistas al analizar la demanda de alimentos y bebidas.

Ahora bien, pensamos que este análisis resulta incompleto pues las ventas (facturación de la industria) están influidas por inflación del precio. Esta industria está sujeta a la llamada “agro inflación” de materias primas (Informe Euromonitor 2008) que hemos podido corroborar con la consulta del IPC interanual por clase CNAE del INE. Además conocemos que existen negocios (vinos, aceites) donde el rubro de la exportación ha tomado una importancia creciente, pues las empresas pueden haber encontrado una salida a la demanda en declive en el mercado doméstico (en España, caso de vinos y aceites, FIAB 2012). Conocer la evolución de la cifra de ventas no

facilita reconocer el declive, y puede ser el motivo, como veremos más adelante, de la falta de reconocimiento directivo que hemos encontrado en la investigación, pero incorpora a la descripción de la industria la capacidad de reacción de las empresas, que encuentran alternativas a la ralentización del consumo doméstico en la exportación.

Figura 3.7. Evolución de la cifra de negocios por sectores de la industria alimentaria

CNAE	SECTORES	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	% inc
101	Industrias Cárnicas	19.499	19.149	17.535	17.005	17.738	16.374	15.905	15.829	23,2%
102	Transformación de Pescado	4.107	4.162	3.785	3.623	3.696	3.780	3.626	3.457	18,8%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	7.155	6.697	6.625	6.156	6.221	6.388	6.266	6.220	15,0%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	8.427	7.762	7.351	6.939	7.548	6.796	6.225	6.260	34,6%
105	Industrias Lácteas	8.322	8.933	8.221	8.499	9.585	8.625	8.604	8.251	0,9%
106	Productos Molinería	3.323	3.165	2.564	2.714	3.039	3.000	2.638	2.489	33,5%
107	Pan, bollería y pastas alimenticias	6.630	6.848	6.822	6.259	7.081	6.049	6.045	5.670	16,9%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	3.272	2.998	2.859	2.735	3.175	3.132	3.228	3.133	4,4%
1083	Otros Productos Diversos	6.343	5.969	5.508	5.368	5.473	4.627	4.206	4.204	50,9%
109	Productos Alimentación Animal	8.984	8.900	7.414	7.138	8.654	7.811	6.853	6.616	35,8%
1102	Vinos	5.772	5.520	4.877	4.671	5.481	5.291	5.320	4.963	16,3%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	3.815	3.844	3.999	4.122	4.629	4.889	4.743	4.560	-16,3%
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	4.519	4.726	4.756	4.947	5.281	5.333	5.067	5.334	-15,3%
	Total Industria Alimentaria	90.169	88.673	82.315	80.177	87.600	82.094	78.726	76.985	17,1%
	Total Industria	438.907	465.399	414.038	397.902	514.058	512.603	485.413	447.858	-2,0%
	% ind sobre total	20,5%	19,1%	19,9%	20,2%	17,0%	16,0%	16,2%	17,2%	

Fuente: Secretaría Técnica del MAGRAMA

c) Conclusiones sobre el declive en el mercado español de alimentación y bebidas

Tras un proceso de análisis de datos detallado, pero no complejo por cuanto nos hemos ceñido a fuentes de información públicas y de acceso abierto, podemos concluir:

- Que el mercado de alimentos y bebidas en España es globalmente maduro, con crecimiento similar o ligeramente inferior al de la población. En este mercado se encuentran, en el periodo 2000 a 2010, sectores, segmentos y productos con consumos en declive.
- Que estos sectores, segmentos y productos se corresponden, asimilándolos a la clasificación CNAE con alimentos de origen lácteo, patatas frescas, legumbres, arroz, pan, zumos de fruta, café, aceites y grasas alimenticias y azúcar, y con bebidas alcohólicas de alta graduación y vino. Su peso en volumen de consumo es del 31,1% (consumo de alimentos en volumen, MAGRAMA, 2010) y su peso en la cifra de negocios de la industria podría llegar al 44,6% (sobre la cifra total recogida en la EIAE 2010).
- Que el proceso de madurez y declive de la industria alimentaria se constata comprobando que a nivel de variación interanual en crecimiento se ha comportado peor que el PIB.

Ahora bien, a nivel de estadística de producción y ventas de la industria, es preciso, al igual que en las estadísticas de consumo, entrar en el detalle de los sectores.

El ámbito inicial de nuestra investigación de mercados en declive está compuesto por sectores (CNAE a 3 dígitos) y segmentos (CNAE a 4 dígitos) de la industria manufacturera de los alimentos cuyo consumo per cápita cumpla la condición de caída sostenida y sustantiva (similar o superior al 10%) en el periodo de análisis (años 2000 a 2010). La figura 3.8 contiene el detalle de los sectores y negocios que cumplen con esta condición.

Figura 3.8. Selección del ámbito de estudio. Sectores y negocios en declive

Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones). Datos per cápita

CNAE	2000	2005	2007	2010	2005 /2000	2007 /2000	2010 /2005	2010 /2000
101 Carne	65,30	65,48	64,48	63,79	0,29%	-1,25%	-2,59%	-2,31%
102 Pesca	32,33	36,53	36,37	33,65	13,01%	12,52%	-7,88%	4,10%
105 Industrias Lácteas	151,52	142,68	135,04	128,43	-5,83%	-10,88%	-9,99%	-15,24%
1054 Leche Líquida	115,88	102,42	93,17	87,24	-11,62%	-19,60%	-14,82%	-24,72%
1054-1053 Derivados Lácteos	34,78	39,35	41,05	40,50	13,14%	18,04%	2,93%	16,46%
107 Pan y bollería	74,52	74,05	72,28	64,60	-0,63%	-3,00%	-12,76%	-13,31%
1071 Pan	58,13	55,55	53,05	44,91	-4,43%	-8,73%	-19,16%	-22,75%
108 Otros alimentos	24,29	28,61	30,64	32,13	17,81%	26,15%	12,30%	32,31%
1083 Cafés e Infusiones	3,65	3,98	3,48	3,02	9,10%	-4,68%	-24,16%	-17,26%
1061 Arroz	6,06	5,75	5,50	4,54	-5,11%	-9,11%	-20,98%	-25,02%
1081 Azúcar	7,19	7,05	6,32	5,30	-1,96%	-12,20%	-24,91%	-26,38%
103 Frutas y Hortalizas	224,13	238,73	237,84	240,82	6,51%	6,12%	0,88%	7,45%
Legumbres	4,94	4,49	4,18	3,74	-9,06%	-15,46%	-16,81%	-24,35%
104 Aceite y grasas comestibles	21,58	22,19	20,98	18,76	2,83%	-2,77%	-15,47%	-13,08%
Total Aceite	20,64	21,31	20,12	17,83	3,26%	-2,51%	-16,32%	-13,60%
103 Frutas Frescas	93,35	102,72	104,77	108,39	10,03%	12,23%	5,52%	16,11%
11 Bebidas	212,88	222,82	221,99	203,73	4,67%	4,28%	-8,57%	-4,30%
1102 Vino	32,55	26,59	21,43	15,76	-18,29%	-34,17%	-40,74%	-51,58%
1101 Bebidas alcohólicas	4,84	4,39	4,30	4,22	-9,31%	-10,99%	-3,78%	-12,73%
1032 Zumo de Frutas	17,23	17,75	16,21	14,88	2,97%	-5,95%	-16,16%	-13,68%
TOTAL CLASES 10 y 11	788,30	808,22	794,48	758,31	2,53%	0,78%	-6,18%	-3,80%
TOTAL ALIMENTACIÓN	859,51	885,37	872,09	843,43	3,01%	1,46%	-4,74%	-1,87%

En kgrs por habitante y año

Excluidos del consumo alimentario : huevos y otros productos no clasificados

Incluidos los productos frescos, de acuerdo al criterio NACE Rev. 2, pags. 18 a 25

Fuente: Panel de Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2010

Población: Anuario del Instituto Nacional de Estadística, 2011

Estos sectores y negocios de la industria de alimentación y bebidas constituyen la población de nuestra investigación, en la que identificamos las empresas sobre las que realizar la investigación empírica; a continuación detallamos el proceso que hemos seguido para esta identificación, propuesta de muestra y fuentes de información de las que nutrimos la medida de las variables.

3.1.2. Elección de la población y confección de la muestra de la investigación

La población del estudio comprende a todas aquellas empresas que por su tamaño (10 o más empleados) y filiación CNAE corresponden al sector o segmento investigado. El número de empresas que componen la población procede del DIRCE, que censa anualmente las empresas españolas y unidades locales ubicadas en el territorio nacional, clasificadas por actividad a través de CNAE principal (3.833 empresas a 1.01.2012). Ahora bien, el DIRCE no recoge el detalle de CNAE por segmento que precisamos, por lo que acudimos a la base de datos de balances SABI (Bureau van Dijk) para encontrar empresas competidoras en los mismos, sea o no su CNAE principal. Este proceso no está libre de error, al ser la clasificación CNAE excesivamente amplia en algunos sectores (caso del vino, donde el CNAE 1102 recoge vino común, con DO, espumoso y cavas). En otros casos, como el CNAE 104, aceites, o 105, industria láctea, los expertos de la industria han aconsejado dirigir la investigación a todas las empresas puesto que es muy improbable encontrar empresas competidoras en un solo negocio no perteneciente a segmentos en declive. El dato por segmentos y productos se ha contrastado con el Fichero Coordinado de Empresas del MAGRAMA (edición 2007), y el resultado de la combinación de clases, sectores y segmentos de producto en declive es de 2.368 empresas de más de 10 trabajadores. La relación nominativa de empresas procede de SABI y comprende las empresas conformes a estos criterios y activas en la fecha de planteamiento del trabajo de campo (2.259 en enero de 2012). La figura 3.10 (pág.144) recoge el detalle de cuantificación de la población de empresas de acuerdo a la combinación de estos criterios.

A continuación revisamos el proceso que se ha seguido para obtener información válida sobre las empresas que componen la población del estudio. En primer lugar, para construir la dimensión de Entorno del marco configurativo (demanda y estructura de la industria) acudimos a publicaciones e informes oficiales generales a la economía y específicos del sector, estudios y publicaciones privadas, revistas e investigaciones auspiciadas por empresas o asociaciones profesionales, de calidad reconocida por la industria en cuanto a proporcionar información veraz y consistente. Cumplimos así el objetivo inicial de calificar el entorno a través de información secundaria accesible a todas las empresas.

El INE ha aportado además del DIRCE, la EIAE y la información demográfica, indicadores de la contabilidad nacional y el índice de precios, tanto español como armonizado.

Las publicaciones del MAGRAMA y Eurostat aportan estadísticas, estudios sectoriales, monográficos sobre el consumo y la industria relativos a distintos negocios y publicación continua de información y novedades legislativas, que se ha completado con la página web de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) y con la consulta de las publicaciones del Centro de Estudios de Consumo de la Universidad de Castilla y La Mancha (CESCO).

El uso de paneles privados o sectoriales proporciona una sólida descripción del entorno e incluso la fuente básica de información (Rodríguez, 2006; Martínez y Montaner, 2007) cuando es necesario tener en cuenta el comportamiento de clientes y competidores. En nuestra investigación hemos contado con el soporte de datos de AC Nielsen y del Institute of Research (IRI) para ventas de establecimientos de alimentación y de hostelería. El comportamiento de consumo doméstico se ha medido a través del panel de la consultora Kantar World Panel y la inversión publicitaria de un sector y sus empresas es un dato accesible a través de Infoadex.

Las fuentes secundarias aportan además soporte para la creación de medidas: la ESEE nos ha ayudado en la redacción de las preguntas del cuestionario y en proponer variables y su forma de explotación (de discretas a categóricas). Las publicaciones propias del INE (revista Estadística Española, Anuario Estadístico, Panorámica de la Industria, entre otras) y sus notas metodológicas han contribuido a refinar la forma de cálculo, al igual que las de la oficina estadounidense del censo (*Federal Census Bureau*). Finalmente, los documentos del Fondo Monetario Internacional (IMF), Organización Mundial del Comercio (WTO) y Fondo de la ONU para la Alimentación (FAO) ponen en contexto el tejido industrial agroalimentario, a la luz de la creciente globalización del comercio de alimentos y materias primas.

La selección de fuentes privadas se completa con la síntesis de información que realiza anualmente la revista Alimarket y con informes sectoriales, memorias de compañía, revistas especializadas como Distribución y Consumo, publicaciones de la FIAB, Federación española del vino, etc., y con la práctica diaria de negocio y la asistencia y participación en encuentros y foros de debate de la industria en general y la alimentaria en particular. Seguimos así la pauta de trabajo iniciada por Hall (1980) y Harrigan (1980a,b, 1988) de describir cada negocio de acuerdo no sólo a sus datos estadísticos sino a los comentarios y percepciones de sus protagonistas.

En segundo lugar, para construir la dimensión de posición competitiva de las empresas participantes en ese negocio, y entender qué tácticas de las distintas opciones estratégicas han implantado en esta fase del ciclo de vida del producto, hemos seguido otra aproximación, de

acuerdo con la recomendación de la literatura examinada, que aboga por el uso de fuentes primarias (Boyd et al., 1993; Harrigan, 1985:399) pues aportan el detalle de la empresa y sus conductas. Harrigan (1980a y 1988), Hall (1980), Calori y Ardisson (1988) y Filatotchev y Toms (2003) describen los sectores a través de datos públicos y realizan encuesta o entrevista a empresas. Chaganti (1987), Schefczyk y Gerpott (1998) y Parker y Helms (1992), entre otros, derivan sus conclusiones de un cuestionario estructurado. Parrish, Cassill y Oxenham (2006) y Burpitt y Fowler (2007) acuden a metodología cualitativa de entrevista abierta con empresas. Este último enfoque considera que la información debe recogerse mediante entrevistas, que cuanto más enfocadas al objetivo que se persigue, tendrán un carácter más amplio o reducido⁵⁰.

En esta investigación acudimos a la confección de un cuestionario para construir la dimensión empresa del marco configurativo y conocer su conducta, como base de la variable opción estratégica. Esta fuente de información primaria facilita, además, complementar la visión del entorno del declive procedente de los datos de la industria (información secundaria), con las opiniones de los directivos de la misma. A continuación exponemos el proceso que se ha seguido para el desarrollo del cuestionario y la realización del trabajo de campo de la encuesta a empresas.

El cuestionario inicial se revisó con catorce expertos de la industria alimentaria, con el ruego de comportarse ante él como si fueran a ser objetivo de la investigación. Posteriormente, la revisión académica tuvo como resultado una reorientación del orden y comprensión de los bloques así como de los ítems de las escalas de valoración del entorno y descripción de la estrategia competitiva que se reordenan, filtran y redactan de nuevo⁵¹. La figura 3.9 resume los apartados del cuestionario, que consta de siete bloques y nueve grupos de preguntas, formuladas

⁵⁰ Un ejemplo de que la metodología debe compadecer el objetivo es comparar literatura: Parker y Helms (1992) investigan si seguir las estrategias genéricas de Porter (1980) es la mejor opción para empresas que compiten en el sector textil en segmentos en declive mediante cuestionario estructurado a una muestra amplia de firmas. Parrish, Cassill y Oxenham (2006) utilizan la técnica de entrevistas en profundidad para confirmar que la estrategia de nicho es la más recomendable para empresas de este segmento, en su estudio de empresas estadounidenses que producen textiles para el hogar. En el primer caso, el objetivo precisa de una constatación, a grandes líneas, de que las empresas que siguen estrategias genéricas obtienen mejores resultados, y el detalle de cómo se implanta la opción es menos importante; en el segundo, es el objetivo fundamental. En el segundo, los investigadores se basan en la descripción del entorno de la industria (aumento de la competitividad, pérdida de beneficios de la industria local por la competencia extranjera) para concluir que la mejor estrategia es la de nicho, y el objetivo de su investigación es comprobar qué elementos son clave en esta estrategia.

⁵¹ Se ha seguido en la confección del cuestionario las sugerencias de longitud, orden y tipo de preguntas de Pulido (1976). La construcción y análisis de escalas sigue las directrices apuntadas por Prat y Doval (2003), mientras que las preguntas cerradas con literales inspirados por la ESEE contienen respuestas por tramos.

con base en capturar el máximo detalle posible de los productos, ámbito competitivo de mercado, operaciones, estrategia, recursos y resultado de la empresa.

Figura 3.9. Estructura y contenido del cuestionario

Bloque del cuestionario	Objetivos del contenido	Grupo de variables	Preguntas del cuestionario
Empresa y persona de contacto	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de la sociedad (CIF y CNAE principal) Estructura de propiedad, pertenencia a grupo o EMNC Órganos de dirección y gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa (edad, tamaño en facturación y nº de empleados) ✓ Requerimientos estratégicos a permanecer 	Identificación
Ámbito de operación	<ul style="list-style-type: none"> Mercados en que compete Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa: capacidades y recursos 	P1 y P2
Ámbito competitivo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las características de la demanda Conocer las características de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno: calificación directiva del declive de la demanda y de la hostilidad de la industria 	P3
Operaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Conocer sus prácticas en comercialización y producción Conocer sus relaciones con clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa: capacidades ✓ Empresa: requerimientos estratégicos a permanecer 	P6
Estrategia de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Conocer sus actividades estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opción estratégica 	P4
Recursos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones y empleo Recursos financieros: activos, inversiones y fondos propios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa: recursos 	P7
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Posición en el mercado Evolución de la facturación, el valor agregado y la rentabilidad (<i>Profit margin</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuota de mercado ✓ Resultados 	P5 y P8

El diseño de la encuesta ha seguido las recomendaciones clásicas de Dillman (1978) para mejorar el ratio de respuestas en encuestas postales, con seguimiento telefónico, como ha sido el caso. El trabajo de campo ha consistido en un envío postal a la muestra nominativa depurada de duplicaciones y errores y ampliada en participantes de acuerdo a la experiencia de la propia doctoranda y a la indicación de dos expertos⁵² en febrero 2012. El envío contenía carta de presentación de la misma con encabezamiento y firma del Departamento de Organización de Empresas de la UCM y de la FIAB, en sobre con remite del Departamento⁵³. Este envío se acompañó en el caso de los 211 mayores grupos empresariales de contacto directo en forma de

⁵² Adolfo de Dios (vinos) y José M^a. Vilas (alimentación) han contribuido a identificar empresas adscritas a CNAE principal distinto al objetivo de esta investigación pero con peso importante en estos negocios.

⁵³ Cycyota y Harrison (2006:145) recomiendan seguir esta técnica para mejorar la tasa de respuesta sin introducir sesgo, dado que la respuesta espontánea está decreciendo (la tendencia actual supone un 4% de respuestas en 2050).

entrevista, correo electrónico o carta a la dirección general en la que invitábamos a la participación, solicitando al tiempo la identificación de los ejecutivos responsables de estos negocios concretos.

Tras recibir una tasa de respuesta en las primeras ocho semanas inferior a la inicialmente prevista (el envío postal había sido respondido por 78 de las empresas objetivo, y se habían devuelto por error en señas 141 cartas), se activa el protocolo de recordatorio, que consiste en llamada telefónica o correo electrónico (a diferencia de otros estudios, por ejemplo Parker y Helms, 1992, no ha sido necesario un segundo envío al contar con alternativas de acceso a las empresas). El proceso de recopilación de la información y el filtrado de datos ausentes o de difícil interpretación se ha prolongado hasta septiembre 2012, con el objetivo de mejorar la calidad de la información y conseguir un número de respuestas suficiente, para que la muestra sea representativa de la población con un margen de error muestral aceptable⁵⁴. De acuerdo a la práctica habitual desde Armstrong y Overton (1977:397) hemos comprobado mediante prueba de muestras relacionadas y contraste χ^2 (Claver, Pertusa y Molina, 2012; Fernández y Díez, 2013) que no existe sesgo de no respuesta.

El número final de cuestionarios completados es de 272, que una vez depurados suponen 265 respuestas válidas, un 11,7% de las empresas contactadas, tasa de respuesta similar a otras investigaciones sobre empresas españolas que han tomado el censo SABI como población (Díez, Lizet, Prieto y Santidrián, 2010: 11,04%; Santos, López y Trespalacios, 2012: 9,95%; Claver et al., 2012: 8,61%). Las empresas participantes nos han proporcionado información sobre más de 500 productos, que se han integrado en alguna de las clases CNAE objeto del estudio al pertenecer a sectores en declive, o no se han considerado para la explotación posterior. Finalmente se han reunido 310 respuestas con información de productos pertenecientes a las clases CNAE objetivo de esta investigación. Todos los cuestionarios se han revisado y completado en caso necesario con información de la propia empresa o con fuentes externas.

La figura 3.10 recoge la población inicial de empresas cuantificada por negocio con base en SABI y el fichero de empresas del MAGRAMA (2.368 empresas), la muestra identificada nominativamente de empresas activas a 1 de enero de 2012 (2.259 empresas) y el nivel de

⁵⁴ El margen de error del número de empresas, sobre la población de 2.368, es del 6%. El margen de error del número de negocios (310) es del 4%. Ambas tasas se sitúan en el objetivo inicial de no superar el 7% de error para un intervalo de confianza del 95%, situado en 204 empresas (Pulido, 1976:185). La muestra de la variable resultados, una vez depurada (229 empresas) tiene un margen de error del 6,5%.

participación válido (265 empresas), que ha sido del 11,2% de la población y del 11,7% de la muestra. Como hemos visto, el número final de respuestas válidas es suficiente para inferir resultados, aunque la disparidad entre sectores condiciona la explotación en aquellos con menor número de empresas: la participación es superior al 15% de los envíos en lácteos, zumos, azúcar y confitería y vinos, mientras no alcanza el 10% en bebidas alcohólicas. A nivel de facturación, las empresas participantes suman el 29,3% de los negocios de la muestra: la mayor cuota en facturación denota que la técnica de presentación individual seguida para las grandes empresas ha propiciado un mayor grado de respuesta respecto a las más pequeñas. Nótese que la respuesta de los grandes grupos diversificados dificulta ofrecer un dato exacto por sector, dado que se ha adscrito la facturación de la empresa a su CNAE principal.

Figura 3.10. Universo y muestra de la investigación. Tasa de respuesta

CNAE 2009	Sector, segmento y producto	DIRCE/ MARM	FACT m€ *	SABI**	FACT m€ *	ENVIOS POSTALES	RESPUESTAS		% CUESTIONARIOS	
							EMPRESAS	FACT€	FACT €*	ENVIOS
105	Lácteos	277	8.221.352	371	6.329.257	208	44	4.651.384	56,6%	21,2%
1032	Frutas y Hortalizas (zumos)	442	6.624.945	74	1.040.498	63	12	1.335.561	20,2%	19,0%
104	Aceites	258	7.350.372	287	5.567.515	194	12	1.298.493	17,7%	6,2%
106	Molinería (arroz)	127	2.564.040	167	1.768.280	95	10	667.909	26,0%	10,5%
107	Pan, pastelería y pastas alim.	1.365	6.821.660	838	3.189.239	1.024	85	1.991.939	29,2%	8,3%
1081-1082	Azúcar y confitería	217	2.858.870	43	814.063	43	10	2.501.892	87,5%	23,3%
1083-1089	Otros productos (café)	475	5.507.716	147	1.054.918	129	15	362.948	6,6%	11,6%
1101	Bebidas alcohólicas dest.	97	3.998.965	138	1.255.113	73	5	463.550	11,6%	6,9%
1102	Vinos	575	4.876.954	303	3.101.390	431	72	509.173	10,4%	16,7%
	TOTAL	3.833	48.824.874	2.368	24.120.273	2.259	265	13.782.849	26,6%	11,7%

Grupos Diversificados (facturación y empresas)

6.760.738

40

5.493.710

Sectores y segmentos duplicados en empresas diversificadas

45

TOTAL SECTORES Y SEGMENTOS EN MUESTRA

310

Población y muestra sombreada son las de referencia en los cálculos

* Facturación total del sector año 2010

** por CNAE a 3, mayores de 10 empleados

A continuación, en la figura 3.11 comparamos la proporción de empresas por sector y tamaño de nuestra muestra con la población de la que proceden, de acuerdo con el criterio habitual de número de empleados del DIRCE. El peso en la muestra de empresas participantes es superior al de la población para las empresas medianas (>50) y grandes (>200 empleados). Ahora bien, la diferencia en la composición de población y muestra no resulta significativa en un contraste ANOVA entre población y muestra con tamaño como factor.

**Figura 3.11. Muestra final de la investigación, por sector y tamaño de empresa
(criterios CNAE-DIRCE)**

CNAE	Sector, segmento, producto	Población DIRCE/SABI*				Muestra de la investigación			
		TOTAL	<50	>50	>200	TOTAL	<50	>50	>200
105	Lácteos	277	208	46	23	44	23	10	11
103	Frutas y Hortalizas	442	292	115	35				
1032	Zumos*	74				11	6	3	2
104	Aceites	258	223	27	8	12	9	2	1
106	Molinería	127	106	17	4	10	7	1	2
1061	Arroz*	167							
107	Pan, pastelería y pastas al.	1.365	1.190	139	36				
1071-1072	Pan y pastelería*	838				85	45	20	20
1081-1082	Confitería	217	157	39	21				
1081	Azúcar*	43				10	5	1	4
1083-1089	Otros productos diversos	475	374	75	26				
1083	Café e infusiones*	147				15	6	6	3
1101	Bebidas alcohólicas dest.	97	74	14	9	5	4	0	1
1102	Vinos	575	513	52	10	72	57	13	2
	Total de Empresas	3.833	1.124	156	54	265	162	56	47
	% Empresas		74%	10%	4%		61%	21%	18%

* Población de referencia según base de datos SABI (segmento CNAE a 4)

Durante el trabajo de campo se puso de manifiesto la dificultad para conseguir de forma espontánea declaración de resultados y recursos financieros de la empresa, pese a haber formulado las preguntas por tramos para evitar la renuencia de las empresas a contestar (Covin y Slevin, 1989:80; Parker y Helms, 1992:32). Acudimos al dato registral de balance publicado en SABI. Además de esta forma evitamos el sesgo de varianza común de un solo entrevistado y mejora la calidad de la respuesta. Ahora bien, la muestra de empresas se reduce, al no contar con datos de todos los años y por ausencia de información de ciertos tipos de empresa (cooperativas, empresas pequeñas que no tienen obligación de presentar balance). El plazo de tiempo de la investigación se ha dilatado a efectos de completar la variable resultados, puesto que ha sido preciso esperar al año 2014 para completar los datos del año 2011.

La muestra inicial de la investigación a efectos de la variable dependiente se compone de 231 empresas con datos registrales de al menos 4 años, lo que supone una reducción del 12,9%⁵⁵; Al construir las medidas de las variables de resultado (desempeño, resultado económico y resultado financiero) eliminamos dos por el riesgo de sesgo tras el test de atípicos, con lo que la muestra total del contraste entre opción y resultado queda conformada por 229 empresas.

⁵⁵ En su estudio sobre la aportación de valor del capital humano, Díez et al., (2010:359) acuden a la información de estados financieros de las empresas de su muestra depositada en SABI, refiriendo una reducción de muestra de 211 participantes en la encuesta de prácticas a 157 empresas con datos financieros publicados (25,6% de pérdida).

Figura 3.12. Muestra de la variable Resultados

	2008	2009	2010	2011
N.º de empresas con datos en cada año	237	237	239	240
	Absoluto	%		
N.º de empresas con datos en 4 años	231	87,2%		
N.º de empresas con datos en 3 años	3	1,1%		
N.º de empresas con datos en 2 años	7	2,6%		
N.º de empresas con datos en 1 años	6	2,3%		
N.º de empresas con datos en 0 años	18	6,8%		
Total	265	100,0%		

Aunque las empresas del total de la muestra son mayores en promedio en cuanto a empleados e ingresos, la diferencia respecto a la muestra de resultados no resulta significativa en un contraste de diferencia de medias (t de Student, ANOVA con origen de datos como factor):

Figura 3.13. Diferencias entre muestra completa y variable Resultados

		Descriptivos				Diferencia de medias	
		N	Media	Desviación estándar	Suma	t de Student	ANOVA (factor origen)
EMPLEADOS	TOTAL	265	160,95	427,45	42.651	ns	
	RESULTADOS	231	133,86	345,30	30.922	ns	ns
FACTURACION	TOTAL	265	59.656	170.165	15.138.720	ns	
	RESULTADOS	231	56.567	160.049	13.067.116	ns	ns

Una vez revisado el ámbito, concretada la población y descritas las fuentes de información de esta investigación, pasamos a la descripción y construcción de los factores del marco configurativo en el que se produce el declive.

3.2. LAS MEDIDAS DEL MARCO CONFIGURATIVO DEL DECLIVE

Este apartado revisa los factores, Entorno y Empresa, del marco configurativo del modelo de comportamiento y resultado en el declive expuesto en la figura 2.7 (pág.77). A continuación examinamos el factor Entorno del declive analizando, en primer lugar en el epígrafe 3.2.1, los atributos de la Demanda y en segundo lugar, en el epígrafe 3.2.2, la Estructura de la Industria, que se combinan en el epígrafe 3.2.3 (pág.192) para configurar el factor Entorno, siguiendo la propuesta de nuestra figura 2.11 (ver pág.93). El epígrafe 3.2.4 (pág.194) revisa la descripción y contiene la configuración del segundo factor de Entorno, la posición competitiva de la Empresa.

3.2.1. Medida de los atributos de la Demanda: favorable o desfavorable

Las variables y medidas propuestas para cuantificar los rasgos que identifican el declive de la Demanda como favorable o desfavorable son: 1.- la tasa de caída del consumo y la oscilación en el ritmo anual al que éste se produce; 2.- sus causas y previsibilidad, por la observación de patrones culturales o demográficos, y la presencia o no de legislación que afecte al consumo; 3.- su reconocimiento, por indicadores de comportamiento del consumo y salida de empresas; y 4.- la existencia o no de bolsas de demanda rentable y duradera dentro de la industria en declive (Harrigan, 1980a).

Este epígrafe se cierra con la figura 3.15 (págs.157-158) en la que se ofrece un resumen junto a los autores que las han inspirado y la fuente de información que las nutre, al objeto de facilitar una visión global de los indicadores y medidas de la dimensión declive de la demanda. La figura 3.16 contiene los resultados de la matriz de correlaciones junto a los valores de los estadísticos descriptivos.

a) Variables que definen los atributos del declive de la Demanda:

Tamaño y oscilación de la caída de la demanda

Hemos comentado previamente la investigación de Dess y Beard (1984) como artículo de referencia (citado 948 veces según web of Science, mayo de 2015), a la hora de conocer las características de prodigalidad, dinamismo y complejidad de un sector o negocio. Las variables que identifican si la caída de la demanda tiene rasgos favorables o desfavorables se inspiran en su investigación y son, en primer lugar, la tasa a la que cae la demanda en el periodo y en segundo lugar, el patrón que sigue la caída anual, que puede ser más o menos errático.

Tasa de declive (TD): refleja la tasa de caída de la demanda doméstica en unidades (kilos o litros) entre el año inicial y el año final del periodo analizado.

$TD = \text{Media} (Demanda_t - Demanda_{t-i}) / Demanda_{t-i}$ <p>siendo $i = 5$ años; $n = 5$ observaciones periodo 2000 a 2010</p>

En este trabajo TD se construye con la tasa de variación por tramos de cinco años (t / t_{-i} , donde $i = 5$ años; año inicial del periodo 2000) del total de la demanda, que es el consumo en kilos o litros del panel del MAGRAMA; obtenemos cinco observaciones en el periodo 2000 a 2010. El valor de la medida, para cada sector y negocio CNAE, es la media de estas cinco

observaciones. Evitamos de esta forma el posible error de tomar un solo periodo como base del análisis, de acuerdo a la advertencia de Hammermesh y Silk (1979:162) y Harrigan (1980a:371). El uso de la media de las tasas del periodo se ha tomado de Carree y Thurik (2000:268-269) y de Muñoz y Sosvilla (Informe FIAB 2010: 51-52)⁵⁶.

El valor de la media de la Tasa de Declive (ver figura 3.14, pág.156) nos indica que este grupo de sectores de la industria alimentaria ha experimentado una caída del 8,4%, con una alta variabilidad entre ellos ($\sigma^2 = 6,8\%$; aceites muestra crecimiento, +2.1%, mientras que vinos tiene un decrecimiento del 19.2%).

Oscilación en el ratio anual de declive (RD2): variación en la caída anual (en porcentaje) de la demanda entre los años del periodo.

$$\text{RD2} = \sigma^2 \text{TD} (t \dots t_i) / \text{Media TD} (t \dots t_i)$$

Siendo $t = 2010$, $i = 2000$; $n = 10$ observaciones periodo 2000 a 2010

La medida de la oscilación en la caída anual que proponemos, RD2, es el coeficiente de variación ($CV = \sigma^2/\bar{x}$), cociente de la desviación típica entre la media de las diferencias entre un año y el anterior del consumo per cápita. Tomamos esta medida de dispersión de Silk y King (2009) pues muestra que cuanto mayor sea el valor, mayor la erraticidad y más difícil seguir el patrón que va tener el declive. El ratio per cápita lo tomamos de Hammermesh y Silk (1979), Nueno y Videla (2005) y Martín Cerdeño (2008).

Un declive con grandes oscilaciones en su ratio de caída interanual aumenta la incertidumbre sobre su evolución, y dificulta la toma de decisión (Harrigan, 1983). El valor de RD2 para la media en nuestra muestra es superior a 1,2, lo que significa que aunque la desviación típica es superior a la media de las caídas anuales, no existe gran dispersión. Ahora bien, el detalle por sectores (ver figura 3.14, pág.156) muestra que la oscilación en el ratio anual de declive para el negocio de vinos en el periodo es de 2,44 veces la media de caída del periodo,

⁵⁶ Otra posible forma de reflejar la variación en la literatura examinada es el uso de índices (tomar un año como base 100) de acuerdo a la información procedente de la EIAE (gabinete de estudios del MAGRAMA) o al trabajo sobre el panel de consumo de Martín Cerdeño (2008). Recordemos la medida propuesta por Dess y Beard (1984) para medir la prodigalidad del entorno, que es la pendiente de la recta de regresión del crecimiento interanual. Esta medida es la utilizada por Misangyi et al., (2006) y Acquah y Chi (2007). En nuestro caso, la tasa del TAM a 5 años tiene una construcción similar y se compara con las medidas de entorno (crecimiento del PIB, por ejemplo) de forma más directa. La medida de volatilidad en estos estudios es la distancia por mínimos cuadrados en cada periodo a las predicciones de la recta de regresión.

que como hemos visto es muy alta (valor de TD = -19,2%). En esta situación esperamos un patrón de caída errático y por tanto, mayor incertidumbre en la previsión a futuro.

Causas del declive de la demanda

La presencia o no de causas observables y su impacto se identifican a través de dos variables que buscan la causa en patrones demográficos, en legislación y regulaciones y se completa con la declaración de los directivos del efecto de moda, cambio de hábitos, cambios en la población y preocupación por la salud en la demanda del alimento.

Causa del declive por demografía (CAUSA_DEMO): refleja los cambios en la base de potenciales consumidores o usuarios del alimento (o producto).

$$\text{CAUSA_DEMO} = \text{Media}_{t..i} (\% \text{ hogares } t - \% \text{ hogares } t_{-1}) / \% \text{ hogares } t_{-1}$$

Promedio de 5 observaciones, periodo 2005 a 2010.

En esta investigación CAUSA_DEMO toma la medida de la media de la tasa de variación anual en el número de hogares que consumen el producto. El periodo de datos son los años 2005 a 2010 y la fuente el panel de hogares TNS-Kantar.

La penetración en hogares es la medida habitual del ciclo de vida para identificar las fases desde el punto de vista de popularización del producto (Kotler, 1974). Parece evidente la relación entre el número de potenciales usuarios y la demanda de un bien. Así, por ejemplo, Carree y Thurik (2000:259) modelan la previsión de la demanda de neumáticos de acuerdo al parque de automóviles. Es conocido el ejemplo de Harrigan (1980a) de asociar la demanda de productos infantiles con el número de mujeres en edad fértil.

La medida en porcentaje de hogares que se incorporan o abandonan el consumo del producto evita el sesgo del aumento del número de hogares en el periodo de análisis, (17,2 millones en 2010 frente a 14,9 en 2005, cifras del INE). En nuestro ámbito de investigación observamos patrón positivo en la captación de hogares consumidores (+3,1%) con ligeras diferencias entre sectores ($\sigma^2 = 0,03$).

Causa del declive por legislación (CAUSA_LEG): refleja la existencia de legislación y normas que afectan la forma de abastecerse, transformar, comercializar y distribuir los alimentos.

$$\text{CAUSA_LEG} = \text{CONTAR}_{\text{año } t} (\text{aparece legislación, norma o protocolo en el año} = 1; \text{no aparece legislación} = 0) + \dots + \text{CONTAR}_{\text{año } t+5}$$

Periodo 2005 a 2010

CAUSA_LEG es una variable categórica construida por la aparición de nueva legislación o modificación en normas que, de acuerdo a los expertos (panel legislativo del MAGRAMA, ASEAN y CESCO) aplica al sector en concreto, en el periodo de referencia ($t = 2005$ a $t+5 = 2010$). Cada norma toma valor 1 y el valor final para el sector será la suma en el periodo total⁵⁷. Además de legislación y reglamentos, incorporamos el efecto de los protocolos contra la obesidad (programas NAOS y PAOS - Nutrición, actividad física y prevención de la obesidad) pues puede derivarse de presiones de grupos de consumidores (Harrigan, 1980a: 155, alimentos infantiles) que anticipan un impacto negativo hacia el consumo. En este periodo encontramos también legislación sobre el proceso (Hall, 1980:76), seguridad y salud en el trabajo, legislación medioambiental y regulaciones con impacto indirecto en determinados sectores (normas antitabaco en la hostelería, implantación del carné por puntos), que hemos reflejado de acuerdo a la opinión de los expertos en los negocios de bebidas alcohólicas y vino. En cambio no se producen en este periodo temporal (2005-2010) nuevas ediciones de las OMC (Ordenación común de mercado) de la Unión Europea que tanto han afectado a la industria del vino (en marzo del 2013 se publicó una nueva edición ante la que los expertos del sector fueron críticos).

A nivel de leyes, reglamentación y protocolos tenemos un promedio de 10 intervenciones en el periodo de estudio (media de dos anuales). En el caso de esta variable encontramos dispersión entre sectores ($\sigma^2 = 4,75$). La diferencia se explica por la incidencia de órdenes de rango comunitario, nacional y local en sectores muy sensibles a la intervención (ver en fig. 3.14, pág.156 el sector 105, lácteos, con un valor de la variable de 18).

Causa percibida por los directivos (CATCAUSA_DIR): refleja la existencia de estas causas y la valoración de su impacto a través de su declaración en cuestionario.

La literatura precedente no ofrece medidas declarativas ya experimentadas en investigaciones similares; la causa se diagnostica a través de investigación cualitativa (Burpitt y Fowler, 2007) o se deduce de los comentarios de los directivos a los propios autores (Calori y Ardisson, 1988). Los ítemes propuestos para conocer si los directivos identifican posibles causas del declive proceden de la literatura del declive y reflejan 1.- el impacto de los cambios por moda (Levitt, 1965), 2.- por estructura de la población (Harrigan, 1980a) y 3.- por medidas de la

⁵⁷ Vicente y Zúñiga (2005) reflejan en su estudio de adaptación a un entorno en cambio radical el efecto de los distintos hechos que, en forma de desregulación, afectaron al sector de la banca española en el periodo 1983-1997. Tomamos el criterio de conteo de la literatura de innovación (contar el número de patentes como aproximado de la actividad innovadora de la industria; McGahan y Silverman, 2001:1145; Alcácer y Gittelman, 2006).

administración (Harrigan, 1980a; Gruber, 2001; Grant, 2010). Para cada ítem se ha pedido su grado de acuerdo con la afirmación en una escala Likert de 5 posiciones (1, muy en desacuerdo, 5, muy de acuerdo). Detallamos a continuación los ítems y el valor de la puntuación media y desviación típica de cada uno.

Causas del declive		Media	Desv.
(1)	El futuro del consumo de alimentos y bebidas está muy condicionado por la moda en los hábitos de consumo de las familias	3,550	1,069
(2)	El consumo de alimentos y bebidas está influido por cambios conocidos en la población (envejecimiento, emigración)	3,420	1,030
(3)	Las medidas de la administración (obesidad infantil, consumo de alcohol, prohibición de fumar) afectan a la venta.	3,744	1,256

Para resumir los tres ítems en la variable CATCAUSA_DIR comprobamos si es posible construir una escala aditiva, pero el ítem “medidas” con el que pretendemos medir el impacto de la legislación muestra un Índice de Homogeneidad corregido (IHc) inferior a 0,2 con el resto de la escala (-0,058). Por tanto, de acuerdo al test de fiabilidad del α de Cronbach no se pueden agregar estos tres ítems a un índice único.

La variable se construye con la media de la puntuación de los ítems moda y población, cuya alta correlación (r^2 0,446) garantiza la fiabilidad y se transforma en una categórica que toma valor 1 cuando la puntuación de la declaración del directivo es mayor a la media en la muestra de los dos ítems y 0 en caso contrario.

$$\text{CATCAUSA_DIR} = 1 \text{ si } \text{Media}_{i=1...310} \text{CAUSA_DIR} > \text{Media}_N \text{CAUSA_DIR}_{N=310}$$

En 218 de los 310 negocios, los directivos puntúan por encima de la media, esto es, se muestran muy de acuerdo con el impacto de moda y cambios en la población en la evolución del consumo del producto de su empresa.

Reconocimiento (temprano) del declive

A continuación nuestro análisis del declive de la demanda incorpora tres variables para facilitar el reconocimiento (o no) temprano del declive. Comenzamos con una variable de reconocimiento por tendencias de consumo para seguir con una variable de reconocimiento por salida de competidores y, finalmente, una variable cualitativa de reconocimiento directivo.

El reconocimiento por tendencias de consumo (RECO_RDPC): anticipa la evolución a futuro del consumo, a través de la variación anual del consumo per cápita.

$$\text{RECO_RDPC} = (\text{Kg per cápita } t - \text{Kg p.c. } t_i) / \text{Kg per cápita } t_i$$

Promedio de 10 observaciones por negocio, periodo 2000 a 2010

La medida para la variable RECO_RDPC es la media en el periodo de 10 años de las tasas anuales de crecimiento o caída en el consumo. La tasa anual se calcula mediante el cociente de la diferencia en el consumo per cápita del alimento en el año t respecto al anterior ($t-1$), dividido por el consumo en el año anterior $t-1$. Los datos proceden del panel de consumo del MAGRAMA. El consumo per cápita hoy como predictor del comportamiento a futuro se toma de Hammermesh y Silk (1979) y Martín Cerdeño (2008). El valor medio de este indicador es negativo (-0,033) con grandes diferencias entre negocios ($\sigma^2=0,019$): el negocio de mayor caída lo hace a una media cinco veces superior al de menor.

La salida de competidores del negocio (RECO_SAL): es un indicador del declive.

RECO_SAL: Algoritmo de Klepper:

Valor 1 = si n° empresas en periodo TAM t / n° empresas en periodo TAM $t_3 < 97\%$

Periodo 2002 a 2010, suma de 6 observaciones

En esta investigación medimos la salida neta (diferencia total con el número de entrantes) a través de RECO_SAL, que es una variable ficticia que toma el valor 1 cuando el número de empresas en media móvil de tres años es inferior al 97% de la media móvil de los tres anteriores, en el periodo de análisis. La variable procede del indicador del paso de madurez a declive de la industria (Klepper, 1996; McGahan y Silverman, 2001:1144). El valor final de la variable es la suma del total de los años en que esa circunstancia se da.

Esta variable toma en nuestro ámbito de estudio un valor medio de 2,7 periodos frente a un máximo de 6. El alto valor de la desviación típica ($\sigma^2 = 2,61$) respecto a la media refleja la gran diferencia de comportamiento entre sectores y segmentos de la población (ver figura 3.14, pág.156). En lácteos o vinos no se producen salidas netas mientras en arroz, café o azúcar la salida es superior al 3% año a año durante todo el periodo (2002 a 2010).

El reconocimiento por parte de los directivos (CATRECO_DIR): recoge la opinión de los directivos respecto a que su mercado esté experimentando decrecimiento o cambios bruscos en el ritmo de crecimiento o caída.

Los ítemes utilizados para valorar el reconocimiento o no del declive son los de la pregunta de mercados de la ESEE (constantes, decrecen) e incorporamos dos ítemes más para completar la medida (estable, vaivenes). La escala propuesta por Mellewigt et al. (2015), respecto a reconocer volatilidad (tecnología, precio, demanda) es una alternativa plausible, en línea con la escala de reconocimiento de la madurez propuesta por Roca y Bou (2007).

Reconocimiento del declive	Media	Desv.
(1) Las ventas de este producto decrecen de forma importante año tras año	2,250	1,163
(2) En este periodo hemos tenido vaivenes por diversos motivos que hacen difícil planificar qué hacer	2,310	1,217
(3) El consumo de este producto no sufre grandes variaciones, es muy constante	3,320	1,216
(4) El consumo de alimentos y bebidas está estable , pero algunos productos crecen y otros decrecen	3,580	1,156

CATRECO_DIR es una variable categórica que toma valor 1 cuando la media de puntuación de los ítemes de reconocimiento del declive (1 y 2) supera a la media de los de no reconocimiento (3 y 4), y 0 cuando ocurre lo contrario.

CATRECO_DIR = 1 cuando Media (1 decrecen, 2 vaivenes) > Media (3 constante, 4 estable)
CATRECO_DIR = 0 en el caso contrario

En nuestra muestra, la media de reconocimiento de demandas decrecientes es baja (puntuación 2,25 en la escala Likert de 5 puntos) pues la mayoría de directivos se inclinan a pensar que la demanda es estable (media 3,58) y no sufre vaivenes (media 2,31); sólo en 78 mercados de producto los directivos han mostrado mayor acuerdo con la existencia de caídas y vaivenes que con estabilidad de la demanda. La interpretación que damos de esta variable cualitativa es que existe falta de reconocimiento; Roca y Bou (2007:165) recogen un reconocimiento mayor en su muestra de pequeñas y medianas empresas industriales y de servicios (2,67 sobre valor máximo de 7, respuesta inversa pues es grado de acuerdo con declaraciones de prodigalidad). Del mismo modo, las sucesivas ediciones de la ESEE han mostrado que hasta fechas muy recientes los directivos de las industrias cárnicas, alimentación, bebidas y tabaco no han declarado demandas recesivas. Esta falta de reconocimiento, tal y como indica la teoría, añade elementos desfavorables al entorno (Harrigan, 1980a).

Bolsas de demanda:

El último grupo de variables para valorar el declive de la demanda evalúa la presencia o no de nichos de demanda rentable en los que proteger el valor ante el declive. La presencia o no de estas bolsas es un indicador clave (Harrigan, 1980a). Para valorar la presencia e importancia de estas bolsas proponemos dos variables, la primera de tipo cuantitativo y la segunda cualitativa y basada en la declaración de los directivos.

Bolsas de demanda remanente (BDR_PCP_5): refleja y cuantifica la existencia de bolsas de demanda estable, resistente y relevante dentro del sector o negocio en declive.

BDR_PCP_5 = $\sum_{\text{CNAE3}} (\text{Tasa CNAE4}_{(t-t-5)} * \% \text{ Vol. pc.CNAE4} / \text{Vol. pc. CNAE3})$
Promedio de observaciones en el periodo 2000 a 2010

La variable BDR_PCP_5 cuantifica la existencia de segmentos (CNAE a 4 dígitos) con crecimiento, dentro de las clases CNAE a 3 dígitos de la población de este trabajo. Construimos esta medida con base en la propuesta de Prats, Sosna y Velamuri (2012) que recomiendan analizar el crecimiento por producto, frente a la visión tradicional de industria, sectores e incluso, mercados geográficos de la industria. Calculamos las tasas de crecimiento en el consumo per cápita de los productos por total anual móvil (TAM) de cinco años para asegurarnos que son estables. Asimismo, y para establecer su importancia dentro de la clase CNAE a 3 ponderamos cada alimento por su peso dentro de la misma (% del consumo en kilogramos o litros que representa, en datos per cápita). La medida de BDR_PCP_5 es la suma por clase CNAE a 3 de estos crecimientos ponderados. Finalmente, hacemos la media por sector de los valores por periodo (cinco en total) para evitar efectos coyunturales.

La variable toma en media un valor de 4,4%, esto es, dentro del ámbito de nuestro estudio existen bolsas de demanda con una aportación de crecimiento neto del 4,4 en periodos de 5 años. Si tomamos como referencia que los alimentos que estudiamos experimentan en media una caída del 8,4%, que existan productos dentro del sector con esta dinámica muestra que existen oportunidades para aquellos participantes que las puedan detectar y extraer su valor. Ahora bien, como podemos comprobar en la figura 3.14 (pág.156), existen sectores y segmentos (clases a 3 y 4) donde la variable toma valor 0 (molinería y arroz, bebidas alcohólicas) o muy bajo (zumos de fruta). Para estos casos, este rasgo presupone un entorno de demanda desfavorable.

La variable de valoración directiva CATBDR_DIR: refleja la creencia directiva de que existen oportunidades de crecimiento rentable en las clases de producto.

Los ítemes que tomamos de la literatura hacen referencia a 1.- la posibilidad de innovación (McGahan y Silverman, 2001), 2.- segmentos de negocio y consumidores *premium* (Hammermesh y Silk, 1979; Stopford y Baden-Fuller, 1994), 3.- preferencia por alimentos locales (Hatten y Hatten, 1987) y 4.- tendencias de salud dentro del mercado (Harrigan, 1980a; Martín Cerdeño, 2008).

Del examen de la puntuación media de cada uno de los ítemes deducimos que opinan que sí existen estas oportunidades, si bien su grado de acuerdo con cada uno de los ítemes es distinto. Destaca la alta puntuación que obtiene el ítem destinado a reconocer la existencia de segmentos *premium* crecientes y de valor (4,12 sobre 5) y sorprende el menor grado de acuerdo con productos locales en una industria considerada como de preferencia a lo próximo (3,29 sobre 5).

Bolsas de demanda	Media	Desv.
(1) La oportunidad de crecer la tenemos en el desarrollo de nuevos productos	3,790	1,066
(2) Hay segmentos de mercado crecientes y de valor para las empresas que los detectan y los pueden atender	4,120	0,774
(3) Los alimentos y bebidas locales son preferidos por el consumidor	3,290	1,150
(4) Las familias y los especialistas en salud están más informados y hay más preocupación hacia la dieta	4,010	0,903

La medida de la variable CATBDR_DIR parte de dos ficticias dicotómicas: CATBDR_DIR 1, que toma valor 1 cuando la puntuación del entrevistado a los ítemes (1) y (2), es superior a la media de la encuesta, y CATBDR_DIR 2, que toma valor 1 cuando lo es para los ítemes (3) y (4). La variable CATBDR_DIR tomará valores 0, 1 y 2 dentro de nuestra muestra, de acuerdo al resultado de la suma de ambas:

$\text{BDR_DIR1} = 1 \text{ si } \text{Media}_{i=1...310} > \text{Media}_N ; 0 \text{ si } \text{Media}_{i=1...310} < \text{Media}_N \text{ (ítemes 1 nuevo, 2 valor)}$ $\text{BDR_DIR2} = 1 \text{ si } \text{Media}_{i=1...310} > \text{Media}_N ; 0 \text{ si } \text{Media}_{i=1...310} < \text{Media}_N \text{ (ítemes 3 local, 4 salud)}$ $\text{CATBRD_DIR} = \text{BDR_DIR1} + \text{BDR_DIR2} \text{ para } i=1...310$
--

La puntuación final nos muestra que sólo en 77 de los 310 negocios analizados los directivos no reconocen bolsas de demanda crecientes y rentables (CATBRD_DIR = 0), mientras que en 148 sí reconocen la existencia de al menos una de las dos posibilidades y en 85 negocios, declaran que existen las dos. Esta valoración, unida a la falta de acuerdo con los ítemes de reconocimiento, nos señala que la impresión general de los directivos de nuestra muestra es optimista hacia la evolución de la demanda a futuro de sus negocios.

Síntesis de resultados

Tal y como comentamos al inicio del epígrafe, ofrecemos a continuación tres figuras que resumen los resultados, forma de cálculo y relaciones de las variables de la dimensión atributos de la demanda. En primer lugar, la figura 3.14 contiene un resumen de los valores medios por sector y segmento CNAE de las variables Tasa del declive, Ratio, Causa (por demografía, por legislación), Causa_dir (declaración directivos), Reconocimiento (por comportamiento del consumo per cápita, por salida de competidores de la industria), Reconocimiento_dir (declaración directivos), Bolsas de demanda y Bolsas de demanda_dir (declaración directivos). El total muestra el valor de los descriptivos Media y Desviación Típica de la muestra. El comparativo entre ellos y respecto al promedio nos permite observar la existencia de comportamientos diversos entre sectores y segmentos de la misma industria, hecho que ya anticipamos al revisar el comportamiento del consumo y de la facturación, en el epígrafe 3.1.1.b, pág.124, Descripción de la industria española de alimentación y bebidas.

Figura 3.14. Detalle por sectores y negocios de valores de variables: TD y RD2

CNAE		Tasa y Patrón		Causa			Reconocimiento			Bolsas de Demanda	
		Tasa (TD)	Oscilación (RD2)	CAUSA _ DEMO	CAUSA _ LEG	DIR	RECO_ RDPC	RECO _SAL	DIR	BDR	DIR
104	Aceites	0,021	-0,669	0,027	8,000	0,382	-0,011	2,000	0,310	0,018	1,173
105	Lácteos	-0,080	-0,776	0,029	18,000	0,525	-0,028	0,000	0,259	0,034	1,062
106	Molinería y arroz	-0,044	-1,165	0,031	5,000	0,907	-0,025	6,000	0,310	0,000	1,006
107	Pan y bollería	-0,040	-0,782	0,032	7,000	0,573	-0,023	5,000	0,310	0,024	1,006
1032	Zumo de frutas	-0,056	-0,378	0,028	3,000	0,764	-0,019	0,000	0,224	0,001	1,117
105	Lácteos	-0,080	-0,776	0,029	18,000	4,000	-0,028	0,000	0,345	0,034	1,285
1081	Azúcar	-0,095	-1,797	0,029	7,000	0,621	-0,027	6,000	0,310	0,022	1,062
1083	Café e infusiones	-0,034	-1,005	0,031	4,000	0,668	-0,015	6,000	0,345	0,366	1,062
1101	Bebidas alcohólicas	0,007	-1,126	0,020	8,000	0,764	-0,011	4,000	0,293	0,000	1,285
1102	Vinos	-0,192	-2,439	0,035	14,000	0,621	-0,064	0,000	0,190	0,036	1,173
	Media	-0,084	-1,293	0,031	10,048	0,703	-0,033	2,732	0,252	0,044	1,026
	Desviación típica	0,068	0,732	0,003	4,752	0,458	0,019	2,606	0,435	0,079	0,724

En segundo lugar, la figura 3.15 en las páginas siguientes resume la definición de las variables, la literatura que las inspira, su forma de cálculo y el origen de datos de las medidas. Finalmente, y con el objetivo de completar el análisis, comentamos los resultados de la figura 3.16, pág.160, que recoge, además de los descriptivos de las variables de la dimensión atributos de la demanda, las correlaciones entre ellas.

Figura 3.15. Variables que describen los atributos de la Demanda: favorable o desfavorable

Indicador en la literatura	Definición de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Tamaño y oscilación del declive de la demanda</p> <p>Hammermesh y Silk, 1979; Hall, 1980; Harrigan 1980a y 1988; Thietart y Vivas, 1983; Chaganti, 1987; Parker y Helms, 1992; Miles et al., 1993; Scheffczyk y Gerpott, 1998; Carree y Thurik, 2000</p> <p>Coefficiente de variación: Silk y King, 2009</p> <p>Datos per cápita: Nueno y Videla, 2005; Martín Cerdeño, 2008</p>	<p>Tasa: Diferencia en porcentaje de la demanda entre el año final y el inicial del periodo</p> <p>La unidad física comparable (litros o kilos) evita el efecto de inflación</p>	<p>TD = Tasa de caída de la demanda = $\frac{\text{Demanda } t - \text{Demanda } t_{-1}}{\text{Demanda } t_{-1}}$ siendo $i = 5$ años</p> <p>Promedio de observaciones, por negocio, periodo 2000 a 2010</p>	<p>Panel de consumo del MAGRAMA, periodo de análisis</p> <p>Consumo per cápita calculado de acuerdo al censo de población (INE)</p>
	<p>Oscilación del porcentaje de caída interanual de la demanda</p> <p>La unidad de medida es la variación en la diferencia del consumo per cápita del alimento en cada uno de los años, respecto al periodo anterior</p> <p>La unidad per cápita elimina el efecto del aumento de población</p>	<p>RD2 = Coeficiente de variación de la diferencia anual de la demanda = $\sigma^2 t_{-1} / \text{Media } t_{-1}$</p> <p>Promedio de observaciones, por negocio, periodo 2000 a 2010</p>	<p>Panel de consumo del MAGRAMA, datos anuales en el periodo de análisis, en litros o kilos per cápita</p>
	<p>La unidad de medida de patrón demográfico es la variación en el % de hogares que consumen el producto</p>	<p>CAUSA_DEMO = Tasa de crecimiento o caída anual en el porcentaje de hogares = $\frac{(\% \text{ hogares } t - \% \text{ hogares } t_{-1})}{\% \text{ hogares } t_{-1}}$</p> <p>Promedio de observaciones por negocio, $t=2005-2010$</p>	<p>Demográficos: Panel de consumo Kantar, penetración y del producto en hogares (2005 a 2010)</p>
<p>➤ Causa del declive: patrones observables, y/o legislación</p> <p>Hall, 1980; Harrigan, 1980a y 1988; Carree y Thurik, 2000; Gruber, 2001; Fleischmann y Prentice, 2001; McGahan, 2004a,b</p>	<p>La unidad de medida de legislación es la promulgación de normas y leyes</p>	<p>CAUSA_LEG = CONTAR legislación</p> <p>Recuento de legislación sobre el sector o el alimento, cada norma toma valor 1</p> <p>$t=2005-2010$</p>	<p>Legislación: informes de las Comunidades Europeas, ASEAN (2005 a 2010)</p>
	<p>La unidad de medida de causas percibidas es la declaración de las mismas</p>	<p>CATCAUSA_DIR = Categórica que refleja el grado de acuerdo o desacuerdo con ítemes relacionados con causa.</p>	<p>Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto</p>

Figura 3.15. (cont.) Variables que describen los atributos de la demanda: favorable o desfavorable

Indicador en la literatura	Definición de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Reconocimiento del declive: indicadores que advierten de la fase de declive</p> <p>Hammermesh y Silk, 1979; Harrigan y Porter, 1983; Thïèrtart y Vivas, 1983; Parker y Helms, 1992; McGahan y Silverman, 2001; Roca y Bou, 2007</p>	La unidad de medida de patrones de consumo es la evolución anual del consumo per cápita	RECO_RDPC = Tasa de crecimiento o caída en el consumo per cápita Kilos per cápita $t - \text{Kilos p.c. } t_1$ / Kilos per cápita t_1 La medida es la media del periodo $t=2000-2010$	Panel de consumo del MAGRAMA, datos anuales de consumo per cápita 2000 a 2010, por negocio
	La unidad de medida de salidas es el número de competidores de la industria	RECO_SAL = Existencia de salida de competidores del mercado (algoritmo de Klepper). Valor 1 si n° empresas en TAM t / n° empresas en TAM $t_3 < 97\%$ La medida es la suma del periodo $t=2003-2010$	Número de empresas activas a 31 de enero, por CNAE. Directorio central de empresas (DIRCE) del INE. Periodo 2000 a 2010
	La unidad de medida de reconocimiento directo es la declaración al respecto	CATRECO_DIR = Categórica que mide el grado de acuerdo o desacuerdo con ítemes relacionados con reconocimiento	Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto
<p>➤ Existen bolsas de demanda residual con crecimiento rentable y sostenible</p> <p>Harrigan, 1980a y 1988; Harrigan y Porter, 1983</p>	La unidad de medida es la identificación dentro del sector (CNAE a 3) de negocios (CNAE a 4) con crecimiento, ponderado por su peso	BDR_PCP_5 = Tasa de crecimiento en periodo a cinco años de la clase a 4, ponderado por su peso dentro de la clase a 3 Tasa $\text{CNAE4 } t-t_5 * \% \text{ CNAE 4 / CNAE3}$. La medida es la suma de las medias $t=2000-2010$	Panel de consumo del MARM: datos detallados de los productos clasificados a cuatro dígitos pertenecientes a las industrias en declive, medidos en consumo per cápita
	La unidad de medida directa es la declaración al respecto	CATBDR_DIR = Categórica que mide el grado de acuerdo con ítemes relacionados con bolsas o nichos de demanda residual	Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto

Tal y como comentamos previamente, a continuación examinamos la matriz de correlaciones entre las variables de la dimensión atributos de la Demanda.

- Entre las dos variables que cuantifican el declive, Tasa (TD) y oscilación (RD2) aparece correlación alta y positiva ($r^2 = 0,899^{**}$), en el sentido propuesto por Harrigan (1980a y 1988).
- Las dos variables cuantitativas de causa, demográfica (CAUSA_DEMO) y legislación (CAUSA_LEG) están correlacionadas, pero no existe correlación entre ellas y la cualitativa CATCAUSA_DIR, cuya media (0,703) en el total de la muestra señala acuerdo de los directivos con causas que afectan a la demanda. Existe correlación negativa entre CAUSA_DEMO, cuya media positiva señala mayor número de hogares y Tasa TD ($r^2 = -0,746^{**}$), cuya media negativa refleja caída de la demanda. La explicación que encontramos es que los hogares no abandonan pero consumen con menor frecuencia.

La relación de legislación con Tasa ($r^2 = -0,591^{**}$) es compatible con la literatura que asevera que a mayor intervención, mayor caída de la demanda. La menor correlación entre legislación y la oscilación (RD2) indica que el conocimiento anticipado de la caída posible por legislación facilita a las empresas planificar movimientos de búsqueda de oportunidades o salida que redundan en un ritmo de caída menos errático (en un patrón similar al producido por el cambio tecnológico, McGahan, 2004b).

La variable directiva de causa tiene correlación significativa aunque reducida con las dos variables de caída de la demanda, comportándose en este sentido de forma más próxima a la postulada por la literatura sobre el efecto que pronostica, que la variable CAUSA_DEMO (caída por pérdida de hogares).

- Las dos variables de reconocimiento, por consumo per cápita (RECO_RDPC) y por salida de competidores (RECO_SAL) tienen alta correlación positiva entre sí ($r^2 = 0,613^{**}$). La relación con la variable de reconocimiento directivo es menor y negativa, a tenor de la falta de reconocimiento que la media de esta variable refleja (0,252 sobre 1). La variable de reconocimiento por consumo RECO_RDPC muestra correlación significativa y directa con las dos medidas de tamaño y oscilación del declive (TD y RD2). Cuando la tendencia del consumo per cápita es negativa, tanto el declive de la demanda como su oscilación lo son también.

La alta correlación negativa entre legislación (CAUSA_LEG) y salida de competidores RECO_SAL ($r^2 = -0,772^{**}$) se explica por dos sectores fuertemente reglamentados (lácteos

y vinos) a través de OMC de las Comunidades Europeas; estas órdenes suponen cambios en el sector pero sus consecuencias son anticipables por las empresas que reaccionan ante ellas, evitando la salida⁵⁸.

- La ausencia de correlación entre la presencia de Bolsas de demanda (BDR_PCP5) y la tasa de declive (TD) es indicativo de la existencia de barreras a la movilidad entre negocios aparentemente sustitutivos en cuanto a la descripción de la industria, pero que responden a motivaciones de consumo distintas (no es lo mismo un vaso de leche que un yogur), requieren canales de distribución con estructuras dedicadas (hostelería, servicio en frío) o se enfrentan a condiciones de producción de difícil acceso (la distinción D.O. en el vino).

Figura 3.16. Descriptivos y Correlaciones bilaterales. Atributos de la Demanda

			Descriptivos		Correlaciones								
			Media	Desv. típica	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Tasa	TD	-,084	,068									
2	Oscilación	RD2	-1,293	,732	,899**								
3	Demografía	CAUSA_DEMO	,031	,003	-,746**	-,631**							
4	Legislación	CAUSA_LEG	10,048	4,752	-,591**	-,395**	,289*						
5	Causa directiva	CATCAUSA_DIR	,703	,458	,177**	,214**	-,120*	0,038					
6	Consumo per cápita	RECO_RDPC	-,033	,019	,977**	,904**	-,799**	-,582**	,148**				
7	Salidas	RECO_SAL	2,732	2,606	,614**	,372**	-,288**	-,772**	-,002	,613**			
8	Reco directiva	CATRECO_DIR	,252	,435	-,206**	-,197**	,141*	,052	-,144**	-,230**	-,195**		
9	Bolsas de demanda	BDR_PCP_5	,044	,079	,082	,021	,103	-,196**	-,135*	,128*	,231**	-,102	
10	Bolsas directiva	CATBDR_DIR	1,026	,724	-,025	-,018	-,012	,110	,121*	-,018	,019	-,041	,027

** La correlación es significativa al nivel 0,01

** La correlación es significativa al nivel 0,05

⁵⁸ Como ejemplo, en el sector del vino el gran impacto de salidas (orden de arranque de viñedos de las OMC 1997-2002) ha ido acompañado con la apertura de nuevas DO y la recuperación de variedades y plantación de nuevos cultivos con técnicas más avanzadas. Por tanto, no siempre la legislación supone un estímulo a las salidas, sino que puede favorecer la aparición de entrantes al ampliar los límites de la competencia. A este respecto, es prudente revisitar de forma positiva el calificativo “dramático”, otorgado por Oster (1999:45) a la regulación sobre la competencia. Ciertamente cambia las reglas del juego, pero no necesariamente de forma lesiva para los competidores ágiles que son capaces de superar las barreras de la inercia organizativa y acuden a nuevas oportunidades de mercado (productos saludables, de origen, ecológicos...).

A continuación y una vez revisadas las relaciones entre las variables de la dimensión declive de la Demanda, las agrupamos de forma que hagamos operativo su uso en la construcción del factor Entorno.

b) Configuración de la dimensión atributos de la Demanda como favorable o desfavorable

Una vez diseñadas las variables y recogida la información que nos permite construir las medidas, es necesario comprobar si, de acuerdo con la teoría, es posible combinarlas, de manera que proporcionen un diagnóstico acerca de que el declive de la demanda sea favorable o desfavorable. El método de clasificación de las observaciones por análisis clúster es adecuado para situar los sujetos, en este caso unidades de negocio o empresas, en grupos homogéneos que no conocemos de antemano, pero que son sugeridos por la propia esencia de los datos, en este caso, las variables de la dimensión atributos de la Demanda (Pérez, 2004:14). Dentro de la investigación de entorno, Hambrick (1983a) y Thièrtart y Vivas (1983,1984) agrupan los negocios en taxonomías de entornos favorables o desfavorables de acuerdo a distintas variables procedentes de la base de datos (PIMS). Harrigan (1985) defiende la superioridad del análisis clúster como fórmula para investigar los grupos estratégicos en una industria y, de hecho, ésta es una de las aplicaciones más frecuentes (Dess y Davies, 1984; Calori y Ardisson, 1988; Miles et al., 1993).

Respecto al proceso de aglomeración hemos seguido la pauta propuesta en Lévy y Varela, (2003:cap.10), de realizar en primer lugar una agrupación por jerarquías de acuerdo al método de Ward. Esta agrupación nos indica que es posible conseguir la convergencia en dos clúster. En segundo lugar, realizamos una agrupación por el método de distancia a la media del conglomerado (método de k-medias) que clasifica todas las observaciones en dos clúster, con un total de 124 casos en el primero y 186 en el segundo. El análisis ANOVA de diferencia de medias muestra que existen diferencias significativas en los valores de las variables entre conglomerados, de modo que, previo a interpretar los resultados, podemos concluir que es posible construir dos grupos en la dimensión atributos de la demanda, en línea con la propuesta de Harrigan (1980a, 1988).

De cara al análisis y calificación de estos grupos, nos guiamos por la figura 3.17 que contiene, en forma de solución gráfica, la diferencia de comportamiento entre clúster de las variables de la dimensión. Comentamos a continuación los resultados.

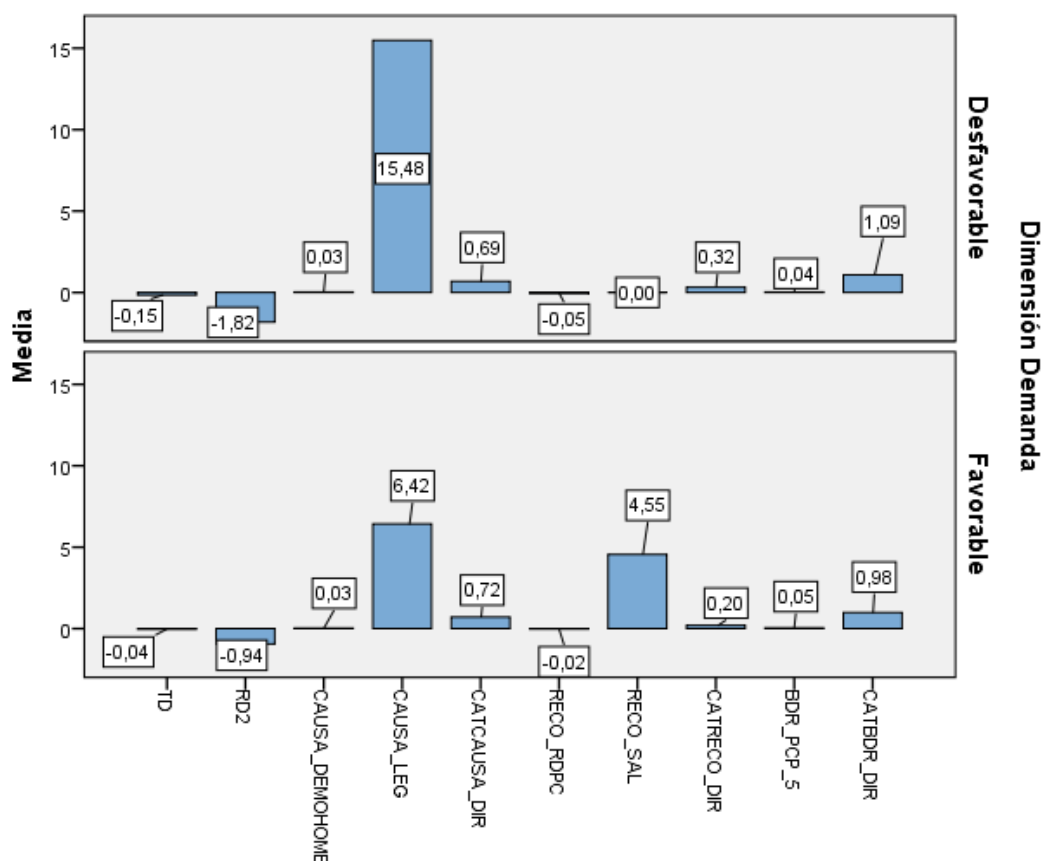
- El clúster número 1 se caracteriza por tener una alta tasa de caída de la demanda ($TD = -0,15$, esto es 15% de caída en el periodo). El alto valor de oscilación ($RD2 = -1,82$) muestra que su patrón de caída es errático y por tanto dificulta planificar el futuro. Respecto a las causas, demográfica ($CAUSA_DEMO = 0,03$) está ligeramente por encima de la media, indicando que no existe abandono de hogares, mientras que el valor de legislación ($CAUSA_LEGIS = 15,46$) señala que está fuertemente intervenido. Las variables de reconocimiento tienen valores contrarios: mientras $RECO_RDPC$ indica una pérdida de consumo per cápita mayor a la media, $RECO_SAL$ tiene valor 0, esto es, pese al tamaño y la alta oscilación del declive, impacto de la legislación y proyección de consumo negativa, no se producen salidas. Aunque los directivos reconocen el declive algo más que la media, la diferencia es mínima (0,32 vs. 0,25). Son asimismo más optimistas respecto a la existencia de bolsas de demanda ($BDR_DIR = 1,09$, media 1,026) pero la variable cuantitativa de bolsas de demanda BDR_PCP_5 , en línea con la media de la muestra, no ratifica este optimismo.

Este clúster coincide con una posición que podemos calificar de declive de la demanda Desfavorable de acuerdo a Tasa, Oscilación, Legislación, ausencia de Reconocimiento y menor tamaño de las Bolsas de demanda.

- El clúster número 2 lo componen empresas con menor caída de la demanda en promedio ($TD = -0,04$), y que sufren menores oscilaciones ($RD2 < 1$). Tienen menor intervención legislativa ($CAUSA_LEG = 6,42$), menor pérdida en el consumo per cápita ($RECO_RDPC = -0,02$) pero mayor salida de competidores ($RECO_SAL = 4,55$). Sus directivos conocen las causas y, en línea, reconocen el declive por encima de la media, siendo además, menos optimistas respecto a la existencia de nichos de demanda rentable y creciente. Ahora bien, la variable cuantitativa BDR_PCP_5 contradice esta percepción, pues señala que este grupo disfruta de bolsas de demanda remanente por encima de la media.

Las empresas que se encuentran en esta situación se encuentran ante un declive de la demanda Favorable, salvo por el rasgo negativo que puede aportar la mayor salida de competidores.

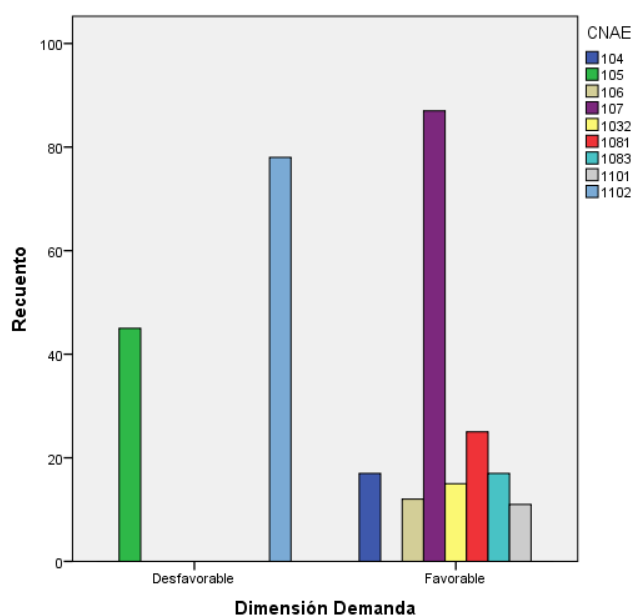
Figura 3.17. Interpretación gráfica de la dimensión atributos de la Demanda



Una vez interpretados los clúster, realizamos dos análisis adicionales. En primer lugar y, al objeto de comprobar la capacidad de este análisis de clúster de diferenciar de forma significativa, realizamos un análisis discriminante tomando como variable dependiente la clasificación en el clúster 1, atributos de la demanda desfavorables, o en el clúster 2, atributos de la demanda favorables, y como independientes las variables definidas. Obtenemos una función discriminante altamente significativa (λ de Wilks 0,005 para 10 grados de libertad) en la que las variables de mayor carga en la función, son legislación (CAUSA_LEG), salidas (RECO_SAL), tasa (TD) y evolución del consumo per cápita (RECO_RDPC).

En segundo lugar, comprobamos que los dos conglomerados discriminan de forma total entre sectores, y que el resultado compadece con la visión del sector que tienen los directivos del mismo. De acuerdo a la representación gráfica (ver figura 3.18), en el primer conglomerado coinciden el sector lácteo y el segmento del vino, que se encuentran con atributos del declive de la demanda desfavorables. En el segundo, el resto de sectores y segmentos se encuentra con atributos del declive de la demanda favorables.

Figura 3.18. Clasificación por sector CNAE, dimensión atributos de la Demanda



El negocio del vino (CNAE 1102), tiene la mayor caída en consumo per cápita de todas las clases estudiadas en esta investigación (TD = -19,2%). Es una industria fuertemente reglamentada (CAUSA_LEG = 14). Sin embargo no presenta salidas, pese a que su consumo, tanto total como per cápita, se ha desplomado en el periodo de análisis. De acuerdo a los expertos, esta descripción del sector a través de nuestras variables es congruente con las pautas del negocio. El sector industrial del vino está sujeto a importantes tensiones que suponen un entorno desfavorable, pero existen empresas rentables como prueba la existencia de una amplia estrategia de diversificación, con grupos operando a través de distintas bodegas en diferentes regiones, y el poder de mercado adquirido por algunos de ellos mediante operaciones de fusión y adquisición en este periodo de tiempo (Adolfo de Dios, 2012). El cambio en los hábitos de consumo del mercado español a preferir los vinos con DO suaviza el impacto de la legislación, en singular las OMC 1997-2002, y explica el aumento en el número de participantes en el negocio, resultando en una industria fragmentada (más de 4.000 bodegas con posiblemente más de 25.000 referencias). La concentración ejercida por poder de mercado (grupos Félix Solís y J. García Carrión) dificulta la actividad del resto de las empresas, que encuentran barreras de acceso al consumo doméstico a través de detallistas y altos costes en llegar a hostelería, donde el consumo ha venido decreciendo por menor frecuencia de visita y menor gasto por acto de consumo. Ahora bien, el negocio global del vino muestra que la apertura de nuevos mercados a través de la ampliación del negocio a otras áreas geográficas mejora la facturación de la industria vinícola (recordar el comentario a la figura 3.7, pág.137).

El sector lácteo nos acerca a productos de consumo masivo, diverso (la clase CNAE 105 contiene en el segmento 1054 leche, derivados lácteos como yogures y postres lácteos, 1053 quesos y 1052 helados), frecuente (consumo per cápita de leche al año de 72,45 litros) y que supone un rubro importante en la cesta de la compra⁵⁹. Ahora bien, el sector lácteo está perdiendo consumo debido a la caída de consumo por habitante de -15,24% de la leche líquida, que representa el 79% del volumen de la clase (periodo 2000-2010). Esta caída refleja el envejecimiento de la población y los cambios de hábitos, en línea con la caída del consumo per cápita que refleja nuestra variable RECO_RDPC para la clase 105 (-2,9). Es la industria con el mayor número de intervenciones legislativas (CAUSA_LEG = 18) en el periodo. Este comportamiento es compatible con un declive de la demanda desfavorable. Sin embargo, la variable RECO_SAL tiene valor 0 (no hay salidas superiores al 3%). De acuerdo a los expertos, esta contradicción es consecuencia de que la industria se enfrenta a altas barreras de salida por el grado de integración vertical con proveedores, presión local por la necesaria cercanía de las plantas a la recogida de leche e institucional por el gran número de explotaciones ganaderas que dependen de una empresa de transformación (7.470 ganaderos como socios activos y pasivos de Central Lechera Asturiana). La industria de transformación de la leche es, para los expertos del sector, un ejemplo claro de las barreras de salida por presiones y vínculos tanto económicos como de imagen que el abandono de la actividad puede suponer para las empresas.

Una vez confirmada la interpretación de la solución estadística concluimos que es posible configurar dentro de nuestro ámbito de investigación dos grupos de alimentos, de acuerdo a los atributos de demanda favorable o desfavorable: en el primero estarán aceites, arroz, pan, zumos, azúcar, café y bebidas alcohólicas, mientras que en el segundo, leche y vino se encuentran ante atributos de la demanda desfavorables. Esta conclusión ha sido fruto de asociar a las variables identificadas por la literatura, medidas procedentes de fuentes de datos secundarias públicas y privadas, integrando además la declaración de los directivos encuestados con las variables _DIR.

A continuación el estudio inicia la configuración de la dimensión estructura de la Industria. El entorno competitivo de las empresas se forma con las pautas de demanda (consumo, reglamentación, salidas...) y con las características de la industria, tal y como conocemos por la literatura, y como han puesto de manifiesto las opiniones de directivos y expertos.

⁵⁹ De acuerdo al Panel de Consumo (hogares) del MAGRAMA (TAM a octubre 2014), la leche líquida tiene una penetración del 84,54%, yogures del 69,63% y quesos del 87,67%, solo superada por pan. La suma de estas tres categorías supone el 16,97% del consumo en volumen y el 12,5% del consumo en valor de los hogares españoles en este periodo. Fuente: [www. MAGRAMA.es](http://www.MAGRAMA.es), febrero de 2015.

3.2.2. Medida de la estructura de la Industria: hospitalaria u hostil

“Obviamente, en una industria en declive las empresas encuentran más amenazas que oportunidades. La competencia será alta, así como la amenaza de clientes, proveedores y sustitutos. Sin embargo, aunque las amenazas sean sustanciales, existen oportunidades que las empresas pueden explotar” (Barney, 2007:96)

A continuación iniciamos la calificación de la estructura de la industria. La primera parte del epígrafe desarrolla la propuesta de variables y sus medidas, que se resumen en la figura 3.25 (pág.183-185), que contiene definiciones, forma de cálculo y origen de la información de la medida de la variable, y en la figura 3.26 (pág.187), que contiene los estadísticos descriptivos, media y desviación estándar, de las variables en la muestra, y la matriz de correlaciones entre ellas. Al final del epígrafe construimos y comentamos la dimensión estructura de la industria.

a) Variables que califican la estructura de la Industria

La estructura de la industria podemos calificarla como hostil u hospitalaria a través del examen de: 1.- las características del producto de la industria; 2.- el poder de negociación (de clientes y proveedores); 3.- la rivalidad competitiva (concentración y fragmentación) y 4.- la existencia de barreras económicas de salida (Harrigan, 1980a:25). Seguimos este orden para describir las variables y las medidas que nos ayudan a configurar estos rasgos de la industria.

Características del producto (diferenciación)

El producto de la industria es diferenciado cuando tiene consumidores fieles dispuestos a mantenerse en él aunque sea pagando un sobreprecio (*premium*: Harrigan, 1980a) por el efecto combinado de diferencias físicas y esfuerzos en la comercialización, singularmente publicidad (Porter, 1974). Este rasgo de la industria se corresponde con una estructura hospitalaria. Para medir esta dimensión de la estructura de la industria se proponen tres variables que miden la importancia de las marcas, la inversión en publicidad y en investigación y desarrollo. La existencia de diferenciación se completa con la declaración de directivos respecto a la presencia - o no- de rasgos de diferenciación en la industria.

La cuota de marca de fabricante (CUOTA_MDF): refleja la participación en los sectores y negocios de productos con marca de fabricante (MDF), que es un elemento de diferenciación en productos de consumo.

$\text{CUOTA_MDF} = \frac{\text{Venta valor productos con MDF}}{\text{Ventas totales del producto}}$ <p>Promedio de observaciones en el periodo 2005 a 2010</p>
--

Esta variable la medimos con la media del porcentaje (cuota de mercado) del valor que representan los productos con marca de fabricante (Porter, 1974, 1976; Cotterill y Putsis, 2000; “marcas nacionales”, Barney, 2007). La medida se calcula con el dato de la venta detallista de grandes superficies, en valor, en el periodo de análisis 2005 a 2010, por clase de alimentos (IRI). La cuota de las marcas de la empresa es una medida habitual de intangibles en procesos de valoración (Fernández, P. 2007; Salas y Ambler, 2007).

A su vez, CUOTA_MDF es la inversa de CUOTA_MDD (que es la cuota de las marcas propias, blancas o *private label* de las cadenas de distribución; Méndez, Oubiña y Rozano, 2000; Puelles y Puelles, 2007). La falta de diferenciación provoca la aparición de alternativas de precio (Christensen y Raynor, 2003) y el crecimiento en la cuota de la marca de la distribución la refleja (FIAB 2012)⁶⁰. La figura 3.19 recoge la evolución de la cuota MDF en los negocios y sectores de la investigación, así como el crecimiento de las ventas (en valor) tanto del mercado, como de la parte que representan los productos con marca de fabricante. La media de valor de CUOTA_MDF en nuestra muestra es 69,4 y la desviación típica ($\sigma^2 = 11,9$) señala que existen diferencias entre sectores: mientras en azúcar y bebidas alcohólicas la marca de fabricante tiene una cuota superior al 80%, en aceites y zumos el mercado está en más del 50% en poder de la marca de la distribución. El crecimiento de las ventas de los detallistas es en algunas clases positivo (industria láctea, molinería y arroz, panificación, café, vinos y bebidas alcohólicas); ahora bien, en todas las clases el crecimiento de los productos con marca de fabricante (MDF) ha sido menor al promedio del sector (Mercado), o el decrecimiento superior. De este comportamiento se deduce que la parte de mercado de los productos con MDF ha decrecido en el periodo, para todas las clases de producto de nuestra investigación.

⁶⁰ Baena y Rodríguez (2014) relacionan el crecimiento de cuota de la MDD con menores niveles de inversión en I+D+i, lo que redundaría en menor valor a medio plazo del mercado.

Figura 3.19. Cuotas de mercado y crecimiento en valor por clase CNAE

CNAE		Cuota de Mercado		Crecimiento de las ventas		
		MDF	MDD	Mercado	MDF	MDD
104	Aceites	42,975	57,025	-1,560	-6,400	2,740
105	Lácteos	65,693	34,307	3,100	0,940	11,100
106	Molinería y arroz	55,967	44,033	8,340	3,100	15,726
107	Pan y bollería	64,747	35,253	5,700	-1,360	18,100
1032	Zumo de frutas	46,900	53,100	-0,175	-5,575	5,750
1081	Azúcar	83,207	16,793	-1,680	-6,720	30,160
1083	Café e infusiones	73,302	26,698	3,960	2,240	9,460
1101	Bebidas alcohólicas	89,343	10,657	2,060	0,760	13,100
1102	Vinos	80,745	19,255	4,640	3,440	10,240

Fuente: panel de detallistas IRI, datos en valor periodo 2005-2010

La inversión en publicidad (GPSV): recoge el ratio de inversión en publicidad sobre ventas realizada por las empresas de nuestro ámbito de investigación.

<p>GPSV= % Inversión publicitaria del sector en euros / Ventas del sector en euros</p> <p>Promedio de observaciones en el periodo 2005 a 2010</p>
--

La variable GPSV la medimos con el gasto total de las empresas por clase CNAE en publicidad, de acuerdo al informe Infoadex, en porcentaje sobre el total de las ventas del sector, según los datos del MAGRAMA. La medida es la media de los datos anuales. El ratio de publicidad sobre ventas es una medida habitual de diferenciación que reconoce el esfuerzo en publicidad de los fabricantes (Hull y Rothenberg, 2008:785). Combinado con I+D (suma de inversión en publicidad e I+D) forma parte del índice de diferenciación de Khandawalla (Miles et al., 1993; Gómez y Calvo, 2010)⁶¹.

En nuestra muestra GPSV toma el valor medio 2,353, con una alta dispersión ($\sigma^2 = 3,111$). La información por sector muestra negocios como el zumo de frutas o bebidas alcohólicas donde la inversión publicitaria es muy alta, por lo que esperamos que en estos sectores se dé pie a una mayor diferenciación, pero también posible presencia de poder de mercado si las empresas grandes hacen de la inversión publicitaria una barrera de entrada (Harrigan, 1981b).

⁶¹ Barcenilla y Lozano (2001) estudian el comportamiento de la empresa multinacional en España y comprueban como la diferenciación se apoya, en las empresas más grandes, en inversiones en publicidad y promoción mientras las EMN de menor tamaño invierten más en investigación y desarrollo.

La inversión en investigación y desarrollo (GID): refleja el esfuerzo de diferenciación del producto de la industria por inversión en innovación, investigación y desarrollo.

$\text{GID} = \% \text{ Gasto en I+D euros} / \text{Ventas totales en euros}$ <p>Promedio de observaciones de los años 2005, 2007 y 2010</p>
--

La variable es el ratio GID de porcentaje sobre las ventas por clase CNAE, de la inversión en investigación y desarrollo. Aunque el indicador de gasto total en I+D+i GID es utilizado de forma frecuente en la investigación empresarial para conformar grupos estratégicos (Erickson y Jacobson, 1992; Short et al., 2007:155)⁶² y está presente en las estadísticas oficiales (Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas, Estadística sobre actividades de I+D), el dato disponible no es adecuado para esta investigación al ser un agregado de las industrias de alimentación, bebidas y tabaco (al igual que en la ESEE). Conocemos además que ciertas empresas no declaran inversión directa⁶³, por lo que debemos construir un agregado de medidas que sustituya a este ratio (Cuervo-Cazurra y Un, 2010).

Al objeto de diferenciar entre clases y sectores del ámbito de la investigación, GID se ha calculado a través del importe declarado anualmente en balance por las empresas de la industria en las líneas de gastos I+D, patentes y aplicaciones informáticas (líneas 301, 302 y 305 de Balance normal en SABI). Nuestro aproximado toma de la literatura de innovación (Alcácer y Gittelman, 2006) la medida de patentes, aunque no el número sino el gasto en adquirirlas o acceder a ellas a través de licencias. Del mismo modo, la inversión en aplicaciones informáticas se incluye dentro de las inversiones en activos inmateriales e I+D (Panorámica de la industria española, Ministerio de Industria, 2007:87) y puede ser un aproximado a la inversión de proceso que, de acuerdo a la literatura, toma mayor preponderancia con la madurez de la industria (Klepper, 1996:562). Estas tres líneas en el balance se agregan para construir la medida anual, que se calcula a efectos de facilitar la comparación, en porcentaje sobre las ventas totales de la industria. El valor de la variable es la media de las observaciones de los años 2005, 2007 y 2010.

⁶² Crook et al. (2008:1147) distinguen en su meta análisis sobre recursos y capacidades entre la inversión en I+D, que estiman que es un recurso imitable, y el conocimiento y habilidad tecnológica que califican de intrínseco a la empresa y por tanto, más difícil de imitar. Véase en este sentido la reflexión de Baden-Fuller y Haefliger (2013) y Ramírez y Selsky (2014) hacia la importancia de los vínculos entre participantes en el modelo de negocio, alrededor de una determinada tecnología, en los que la innovación se acerca al concepto de innovación sostenida de Christensen y Bower (1996).

⁶³ Cuervo y Montoro (2010) y Laforet (2013) ponen el acento en la dificultad de aislar el efecto de la inversión en innovación de la propia orientación emprendedora en las pequeñas y medianas empresas, en las que la ausencia de una medida formal de inversión se une a actividad de desarrollo de nuevas propuestas, como fuente de ventaja competitiva.

El valor que GID toma en nuestra muestra es 2,142, con variación entre sectores ($\sigma^2 = 1,307$; bebidas alcohólicas y panificación tienen los ratios más altos mientras que azúcar es el más bajo). El valor medio de esta variable en nuestra muestra es inferior al agregado en estos años de las clases 10, 11 y 12 de la EIAE⁶⁴. Hemos visto al examinar el comportamiento de las empresas en la fase de declive que la inversión en I+D decrece (Anderson y Zeithaml, 1984; Hambrick y Lei, 1985) mientras Amit y Zott (2010a) advierten sobre la dificultad de contar con fondos para invertir en situación de pérdida de valor de los mercados. El resultado corrobora la observación de Rosenbusch et al., 2011, de relación del resultado de las actividades de innovación de acuerdo a la fase de ciclo de vida (inferior conforme aparecen madurez y declive).

La declaración de directivos CATDIF_DIR: refleja la presencia o no de rasgos de diferenciación en el producto de su sector o negocio.

La variable está compuesta por cuatro ítemes procedentes de investigación previa. Los dos primeros (1 y 2) se asocian positivamente a diferenciación en cuanto 1.- oportunidades de producto (McGahan, 2004a) y 2.- fidelidad del cliente construida en el tiempo (Hammermesh y Silk, 1979). Los otros dos ítemes reflejan la comoditización propia de mercados maduros o en declive: 3.- amenaza de sustitutivos y 4.- complementarios (Barney, 2007; Grant, 2010).

El valor medio de las puntuaciones indica que opinan que no existe amenaza de sustitutivos (ítem 3 “básicos” puntuación 2,74 sobre 5) ni complementarios (ítem 4 “otras” puntuación 2,51). Existe mayor grado de acuerdo hacia consumidor fiel (ítem 2) y a la aportación de diferenciación del producto con “orígenes” (ítem 1) aunque la puntuación (3,30 y 3,57) no se aparta demasiado del valor 3, que en la escala es indiferencia.

Diferenciación	Media	Desv.
(1) Hay oportunidades de mercado de precio alto con consumidores informados sobre orígenes , producción ecológica, etc.	3,570	1,084
(2) Tenemos buenas perspectivas pues el consumidor es fiel a ciertos productos y marcas.	3,300	1,095
(3) Los productos más básicos se consumen menos porque hay muchas alternativas	2,740	1,225
(4) Las familias cada vez gastan menos en alimentación, prefieren comprar otras cosas.	2,510	1,146

La medida de CATDIF_DIR es una ficticia dicotómica que toma valor 1 cuando la puntuación (grado de acuerdo) de los dos primeros ítemes (1) y (2) es superior a la puntuación en los dos segundos (3) y (4) y valor = 0 cuando ocurre lo contrario.

⁶⁴ Ver www.ine.es. La consulta de los datos correspondientes a inversión total en I+D+i sobre ventas de las clases 15 y 16 del CNAE 1993 y 10, 11 y 12 del CNAE 2009 ofrece los siguientes datos: para 2005, 3.06%; para 2007: 2.36% y para 2011: 2.63%.

CATDIF_DIR = 1 si $Media_i(1 \text{ orígenes, } 2 \text{ fiel}) > Media_i(3 \text{ básicos, } 4 \text{ otros}) \quad i=1...310$
CATDIF_DIR = 0 si $Media_i(1 \text{ orígenes, } 2 \text{ fiel}) < Media_i(3 \text{ básicos, } 4 \text{ otros}) \quad i=1...310$

Una vez construida la variable y consecuente con la menor puntuación de los ítems de comoditización, una mayoría de los directivos coinciden en atribuir a los negocios de esta industria rasgos de diferenciación (CATDIF_DIR toma valor 1 en 224 casos sobre 310 posibles). Por sectores, son los directivos del sector lácteo, de molinería y arroz y de pan y bollería los más proclives a atribuir a su negocio rasgos de diferenciación.

Figura 3.20. Variables de diferenciación, medias por negocio

CNAE		CUOTA_MDF	GPSV	GID	CATDIFER_DIR
104	Aceites	42,975	0,421	1,428	0,594
105	Lácteos	65,693	6,922	2,517	0,823
106	Molinería y arroz	55,967	0,883	0,738	1,051
107	Pan y bollería	64,747	0,486	3,741	0,731
1032	Zumo de frutas	46,900	9,787	0,615	0,594
1081	Azúcar	83,207	0,072	0,136	0,366
1083	Café e infusiones	73,302	0,963	1,052	0,640
1101	Bebidas alcohólicas	89,343	9,168	4,418	0,366
1102	Vinos	80,745	1,083	1,366	0,366
	Media	69,405	2,353	2,142	0,687
	Desviación típica	11,905	3,111	1,307	0,464

Poder de negociación de proveedores y clientes

La práctica totalidad de la investigación consultada mide la presencia de poder de negociación de cliente y proveedor con el peso sobre facturación de las ventas o las compras a los cuatro principales clientes y proveedores en la línea de los estudios de Porter (1974). La ESEE en sus diferentes ediciones refleja la cuota de compra y venta a los tres principales proveedores y clientes. Ahora bien, a diferencia de las estadísticas del *Census Bureau* estadounidense esta medida no está disponible a nivel de sector y los datos de la ESEE son agregados de sus clases (1 cárnicos, 2 alimentación y tabaco, 3 bebidas). Proponemos por tanto otras medidas para nuestras dos variables.

Poder de proveedores (CCPROV_COMP): refleja que la industria está sometida a mayor poder de proveedores, cuando el coste de las materias primas es un capítulo importante de su cadena de valor.

CCPROV_COMP = % Gasto en Materias Primas / Ventas total Promedio de observaciones periodo 2005 a 2010

La medida de la variable CCPROV es el porcentaje del valor de las compras a proveedores sobre total de las ventas, como *proxy* de la capacidad de negociación: cuanto mayor sea el peso de las materias primas en el valor del producto, mayor presión de proveedores. En el declive la capacidad de la industria para negociar con proveedores costes competitivos disminuye, pues éstos buscan vías de mantener su ingreso, bien sea en mercados alternativos o con aumentos de precio (Harrigan, 1980a:29). La amenaza se suaviza con la integración vertical del proveedor (Barney, 2007:74), asumiendo la parte de cadena de valor que supone la transformación⁶⁵.

El valor medio en nuestra muestra de CCPROV_COMP es 50,76%, con alta desviación ($\sigma^2=12,084$). Existe diferencia entre negocios, tal y como refleja la figura 3.21, pág.174.

Poder de clientes (CCLIE_PREC): refleja que la industria está sometida a menor poder de clientes cuando puede subir los precios de sus productos de forma sostenida.

Tanto Barney (2007) como McGahan (2004a,b) refieren la relación de poder de ciertos detallistas (Wal-Mart) sobre la industria de alimentación en el mercado estadounidense. Cotterill y Putsis (2000:26) proponen calcular el poder de cliente según el CR4 de las principales organizaciones de venta detallista. La edición 2014 del panel de consumidores Kantar indica que en España las cuatro mayores organizaciones de distribución detallista suponen el 45,4% de las compras para consumo en el hogar. El índice Herfindahl-Hirschman, calculado para las diez primeras organizaciones, es superior a mil (1.032,89). Estamos pues ante un mercado afectado por poder de cliente.

Ahora bien, no hemos tomado la concentración de los detallistas como una posible medida del poder del cliente porque nuestro ámbito de estudio no se centra únicamente en el consumo de alimentos en el hogar. De acuerdo a los últimos datos de los que se tiene desglose (año 2010) el consumo fuera del hogar alcanza el 22,9% del total en volumen de los alimentos y bebidas (Anuario Estadístico 2011 del MAGRAMA, tabla 16.18). En algunos de nuestros negocios (vinos, 50%, bebidas alcohólicas, 75%) el peso de este consumo es superior.

Proponemos como medida de poder de cliente la variable CCLIE_PREC, que es el incremento de precios industriales interanual de la EIAE. Esta medida indica el poder de la industria de trasladar a sus clientes tanto aumentos de costes como erosión del margen absoluto

⁶⁵ Este rasgo propiciado por la administración a través de la progresiva conversión de las tradicionales cooperativas agrarias en Sociedades Agrarias de Transformación (S.A.T.), es, sin embargo, muy bajo: en 2007 la proporción de empresas agroalimentarias cuya forma jurídica era cooperativa suponía el 8,54% del total de empresas, mientras las S.A.T. eran sólo el 1,99% (Fichero coordinado de empresas, año 2007, MAGRAMA).

por caída de la demanda. A igualdad de factores, una industria con alto poder de negociación de clientes reducirá sus márgenes y mantendrá los precios bajos (Harrigan 1980a:27). La comparativa del índice de precios industriales aparece reflejada tanto en los informes sectoriales (MAGRAMA, FIAB) como en los generales al tejido industrial español (Panorámica de la Industria)⁶⁶.

$$\text{CCLIE PREC} = \text{IPRI sector } t_t - \text{IPRI sector } t_{t-1}$$

Promedio periodo 2005 a 2010).

El valor de la variable es la diferencia entre el índice de precios de industria en el año (periodo t) respecto al año anterior (t_{-1}). La medida es la media del periodo 2005 a 2010. CCLIE_PREC toma en nuestra muestra un valor medio anual de 2,15. Ahora bien, y tal como muestra la figura 3.21, existe una gran dispersión entre sectores ($\sigma^2 = 2,125$). Además el valor es inferior al medio de la industria alimentaria en el mismo periodo (2,63) y al de la industria manufacturera (3,28). Los sectores de nuestra muestra no han sido capaces de aumentar sus precios de venta en línea con el promedio de la industria alimentaria en el periodo, lo cual tiene sentido si seguimos el argumento de que en mercados en declive se producen guerras de precio y mayor poder de cliente.

La valoración de la existencia de poder de cliente CATPODER_DIR: mide el grado de acuerdo de los directivos con la existencia o no de amenaza por poder de clientes.

Los ítemes reflejan la existencia de 1.- cadenas de compra (McGahan, 2004a,b; Barney, 2007) y 2.- dificultad en subir precios (Harrigan y Porter, 1983).

Poder de clientes y proveedores	Media	Desv.
(1) El mercado está en manos de las grandes cadenas de compra, que negocian a la baja los precios	3,970	0,955
(2) El mercado no es rentable para la fabricación, los precios no absorben el aumento de los costes	2,640	1,182

⁶⁶ Como alternativa se ha estudiado el promedio de días de cobro (CCLIE_DIAS, saldo clientes/ventas*365, fuente: SABI). Es una medida contable ampliamente utilizada (Pereira, Ballarín, Rosanas y Vázquez-Dodero, 2004) con una relación directa: a mayor plazo de pago, mayor poder de negociación del cliente. Sin embargo, está afectada por condiciones específicas al sector (ventas aplazadas de alcoholes y vino en campañas como Navidad), regulación (Ley 3/2004 “Ley de plazos de pago de productos alimenticios”) y por la coyuntura (aumento de la morosidad y retraso en los pagos desde 2007). La ley 3/2004 establece un máximo de días de pago de 30 días para productos perecederos y de 90 para el resto, que pasaban a 60 en 2006 (Ponencia de la Secretaria de Estado de Consumo y Turismo: “El aplazamiento del pago en la cadena alimentaria: España y la Unión Europea”, www.magrama.es/observatorio de precios). Dentro de la nueva Ley de la Cadena Alimentaria (Ley 12/2013) el cumplimiento del plazo de pago es una de las buenas prácticas que obligan a los participantes.

Las afirmaciones cadenas y precios muestran una alta correlación ($r^2 = 0.490^{**}$) y el sentido contrario de su puntuación es el lógico (más poder de clientes, menor posibilidad de subir los precios). La variable CATPODER_DIR es una ficticia dicotómica que toma valor 1 cuando la puntuación de las respuestas del directivo a los dos ítems es mayor que la puntuación media de la muestra, y 0 en el caso contrario:

CATPODER_DIR = 1 si $\text{Media}_{i=1\dots 310}(\text{cadenas, precios}) > \text{Media}(\text{cadenas, precios})_{N=310}$;
CATPODER_DIR = 0 si $\text{Media}_{i=1\dots 310}(\text{cadenas, precios}) < \text{Media}(\text{cadenas, precios})_{N=310}$;

En nuestra muestra, la variable toma valor 1 en 184 de los 310 negocios, lo que implica un reconocimiento medio de la existencia de poder de cliente. Por sectores (ver figura 3.21 a continuación) son los directivos de los sectores del aceite, lácteos y zumos de fruta los más proclives a considerar que existe poder de cliente.

Figura 3.21. Variables de poder de cliente y proveedor, medias por negocio

CNAE		CCLIE_PREC	CCPROV_COMP	CATPODER_DIR
104	Aceites	-0,473	80,442	0,782
105	Lácteos	2,415	53,949	0,726
106	Molinería y arroz	2,206	73,750	0,558
107	Pan y bollería	4,075	36,600	0,614
1032	Zumo de frutas	2,633	52,708	0,726
1081	Azúcar	-3,611	44,223	0,558
1083	Café e infusiones	3,742	44,050	0,447
1101	Bebidas alcohólicas	3,551	26,869	0,391
1102	Vinos	1,668	44,253	0,391
	Media	2,150	46,424	0,594
	Desviación típica	2,125	12,084	0,492

Rivalidad competitiva

El rasgo siguiente para calificar la industria es la existencia de una mayor o menor rivalidad competitiva, puesto que conocemos que el declive exacerba la rivalidad y puede convertir en hostil una estructura hospitalaria (Harrigan y Porter, 1983). Para representar la rivalidad competitiva proponemos dos variables: la primera mide la concentración en cuanto a peso relativo de las empresas (facturación); la segunda, la asimetría entre empresas en cuanto tamaño relativo de las empresas (número de empleados).

La concentración de la facturación (HH_mil): refleja que la industria está concentrada cuando un número limitado de participantes representa una parte significativa de la facturación total.

Las medidas más habituales de la concentración en la literatura son las basadas en la participación en las ventas de la industria de los 4 primeros y 8 primeros fabricantes (CR4 y CR8, Caves et al., 1980) y el Índice de Herfindahl-Hirschman (Harrigan, 1988). En esta investigación hemos calculado las tres medidas para cada sector y los datos se recogen en la figura 3.22 (pág.177). La variable que proponemos para medir la concentración es el Índice de Herfindahl-Hirschman, que se ha utilizado con asiduidad para describir la rivalidad competitiva en una industria (Cool y Dierickx, 1993, Acar y Sankaran, 1999; Greco, 2000: 327; Fuentelsaz y Gómez, 2006; Díez Vial, 2007; Wood, 2009). La publicación Panorámica de la Industria Española (2007:45) calcula el índice HH de acuerdo a número de empleados (en esa edición, señala al sector 107, pan, bollería y pastas alimenticias, como el menos concentrado de la manufactura española).

La medida del índice de Herfindahl-Hirschman es la suma de los cuadrados de la participación de mercado de las empresas. Además de la forma de construcción del índice, tomamos de la definición del *Federal Census Bureau* estadounidense la medida relativa de la concentración: una industria estará concentrada si el índice Herfindahl-Hirschman supera los 1.000 puntos en la totalidad del universo o en las primeras 50 empresas.

$HH_mil = \sum_{ij} \text{Facturación}_{ij}^2$ <p>N=50 primeros participantes de cada industria j=9; Promedio de observaciones periodos 2005, 2007 y 2010</p>
--

En este trabajo calculamos el índice con la participación sobre la base de las 50 mayores empresas en facturación de cada negocio (de acuerdo a la declaración de balance compilada en SABI) en los años 2005, 2007 y 2010 y la medida que se ofrece es su promedio. La presentamos en base uno (/mil), para evitar que el valor de la variable distorsione la combinación con el resto.

La media del índice HH_MIL en nuestra muestra (0,761) nos señala que estos sectores son no concentrados; ahora bien, el valor de la desviación típica (1,367) respecto a la media refleja la alta dispersión por sectores (ver figura 3.22, pág.177), con azúcar como sector de muy alta concentración, mientras pan aparece como el menos concentrado en cuanto a empleo, pero en facturación el menos concentrado es vinos.

La asimetría, medida del tamaño relativo en la industria (INDGINI_EMPL): refleja la fragmentación y asimetría de la industria en cuanto a distribución entre grandes y pequeñas empresas.

Una industria fragmentada y asimétrica entre los mayores y menores participantes es una industria hostil. El índice de Corrado Gini es la medida habitual de desigualdad social por concentración de rentas (Banco Mundial, INE) pero nosotros lo vamos a utilizar como medida de la asimetría en la industria, en línea con otros trabajos (Audretsch y Feldman, 1996:262; Dunn, 2012:997). Esta medida completa el hecho de que la industria agroalimentaria, como buena parte de la industria española, es una industria formada por múltiples empresas medianas y pequeñas (FIAB, 2012).

De acuerdo al índice, la diferencia entre la proporción que suponen del número de empresas (X) y del número de empleados (P) se aproximará a 0 cuando la distribución del número de empleados esté equilibrada ($X=P$) y a 1 cuando exista concentración del número de empleados en el último quintil de la muestra. Tomamos de Thièrtart y Vivas (1983:81) la calificación de declive desfavorable para industrias con competidores pequeños y concentración baja (además de reducido capital circulante y reducido ratio de activos por empleado). En resumen, cuando el Índice de Gini se acerque a uno, en una industria de múltiples competidores pequeños, mayor será la rivalidad por la asimetría entre grandes y pequeñas empresas.

La forma de cálculo que aquí se ofrece sigue a Ferreira y Garín (1997:210). Sobre la base de empresas SABI de cada negocio (CNAE a 3 y a 4) que han declarado el dato de número de empleados en el año en cuestión, ordenamos la muestra de mayor a menor y la dividimos en cinco grupos iguales ($n=N/5$) según la forma habitual de presentación de los datos del DIRCE (que clasifica en seis los tamaños de empresa de acuerdo al número de empleados, ver FIAB 2010:45), omitiendo el primero (menor de 9 empleados).

$$\text{INDGINI_EMPL} = 1 - \sum p_{ij} / \sum x_{ij}$$

Siendo p el porcentaje de personas ocupadas en la industria i con relación al total, en el grupo j , y x el número de empresas de la industria i con relación al total, en el grupo j . El tamaño de los grupos x sigue una distribución normal donde $n=1/5$ de N .
Periodos 2005, 2007 y 2010

La figura 3.22 recoge el promedio de Índices de Gini de los sectores y segmentos de esta investigación. El valor de la media (0,714) indica una relativa desproporción a favor de las grandes empresas, que concentran la mayor parte del empleo; el valor de la desviación típica ($\sigma^2 = 0,106$) señala que existe este rasgo en la mayoría de los sectores, salvo pan y bollería, y el sector de los vinos. La figura 3.22 contiene como medidas complementarias los índices de concentración C4 y C8 y el índice HH en facturación y empleo. Observamos, de una parte, la conocida fragmentación de los sectores, y de otra, mayor concentración (ratios C4 y C8) en

facturación que en empleo. Asimismo, el índice HH es mayor en facturación que en empleo. Podríamos deducir que las grandes empresas pueden estar obteniendo mayor productividad por empleado (en línea con los informes ESEE 2011 y 2013). Ahora bien, esta conclusión no puede ser firme por cuanto la presencia en la industria de grandes grupos diversificados, cuya facturación se ha adscrito al CNAE principal, dificulta la comparación. Asimismo, el DIRCE señala la presencia de autoempleo y empleo familiar en negocios dedicados a la elaboración de pan o el vinícola. Esta menor presencia de asalariados resulta en una concentración menor por número de empleados que por facturación en estos sectores.

Figura 3.22. Ratios de concentración y asimetría por sectores y negocios

CNAE		CONCENTRACION (FACTURACION)				ASIMETRIA (EMPLEO)			
		C4	C8	INDICE HH	HH_ MIL	C4	C8	INDICE HH	INDICE GINI
104	Aceites	47,44	66,94	816,83	0,82	28,96	36,17	425,30	0,77
105	Lácteos	35,76	49,31	453,57	0,45	29,08	46,28	324,53	0,86
106	Molinería y arroz	39,41	52,01	592,03	0,59	24,68	35,93	232,40	0,72
107	Pan y bollería	27,26	34,46	259,87	0,26	12,40	16,85	132,00	0,60
1032	Zumo de frutas	23,17	37,45	264,17	0,26	27,64	40,37	346,00	0,84
1081	Azúcar	85,37	90,70	5.449,67	5,45	70,32	80,21	3.322,67	0,84
1083	Café e infusiones	31,94	45,88	425,53	0,43	21,28	34,68	220,60	0,75
1101	Bebidas alcohólicas	46,10	67,37	722,60	0,72	34,80	49,36	416,00	0,85
1102	Vinos	26,15	38,07	257,66	0,26	14,42	23,47	97,77	0,65
	Media	35,07	46,36	760,60	0,76	23,31	32,91	445,25	0,71
	Desviación típica	15,95	15,98	1.367,90	1,37	15,42	17,59	840,69	0,11

La rivalidad competitiva, CATCOMPET_DIR: refleja la valoración directiva de la existencia de rivalidad competitiva en su sector.

La existencia de rivalidad competitiva se evalúa con tres ítemes que reflejan 1.- el efecto de la competencia por precios (la rivalidad se intensifica cuando el crecimiento se ralentiza y los competidores buscan ganar cuota bajando precios, Barney, 2007:72), 2.- la reducción de inversiones (invertir fuertemente en un mercado en declive es una señal de lucha por el poder, Harrigan, 1980a:46) y 3.- poder de grandes grupos de fabricantes (Caves et al. 1980).

Rivalidad competitiva	Media	Desv.
(1) El foco en precio hace que invirtamos menos en desarrollo de nuevos productos y publicidad	2,910	1,190
(2) Las inversiones recientes en nuevas fábricas y tecnologías no se recuperan	2,890	1,211
(3) Los grandes grupos de fabricantes dominan el mercado y marcan los precios	3,370	1,338

De acuerdo al análisis de fiabilidad del α de Cronbach estos tres ítemes muestran coherencia entre ellos ($\alpha = 0,721$), por lo que pueden agregarse en una sola medida. La medida de la variable es una categórica con tres valores⁶⁷: valor 0 si la valoración está en el intervalo 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo) con un umbral de +/-10% (2,67 a 3,33); valor 1, si la valoración del directivo es inferior al umbral mínimo (2,66) y valor 2 si la valoración del directivo supera el máximo (3,34).

CATCOMPET_DIR = 0 si $\text{Media}_{i=1...310} \text{COMPET_DIR} \geq 2.67$ y ≤ 3.33

CATCOMPET_DIR = 1 si $\text{Media}_{i=1...310} \text{COMPET_DIR} \leq 2.66$

CATCOMPET_DIR = 2 si $\text{Media}_{i=1...310} \text{COMPET_DIR} \geq 3.34$

En nuestra muestra, el mismo número de directivos opina que existe alta intensidad competitiva (123) que aquellos que la rechazan (116). Esta valoración resulta sorprendente para los expertos del sector que, en general, entienden que la industria agroalimentaria tiene una alta rivalidad competitiva. La razón de esta discrepancia es la gran diferencia entre sectores y negocios, como hemos visto en la figura 3.22. Podemos comprobarlo en la figura 3.23, donde detallamos el valor de la variable cualitativa, junto con los índices HH y de Gini. La variable CATCOMPET_DIR toma variables superiores a 1 en arroz, aceite y azúcar. Estos dos y en especial azúcar muestran por su índice HH que son negocios concentrados. En conclusión, las tres variables señalan que dentro de la industria existen rasgos de rivalidad competitiva, si bien la intensidad es distinta según el negocio.

Figura 3.23. Variables de rivalidad competitiva, medias por negocio

CNAE		HH_MIL	IND GINI	CATCOMPET_DIR
104	Aceites	0,817	0,770	1,395
105	Lácteos	0,454	0,863	0,888
106	Molinería y arroz	0,592	0,723	1,776
107	Pan y bollería	0,520	0,597	0,888
1032	Zumo de frutas	0,264	0,837	0,634
1081	Azúcar	5,450	0,843	1,395
1083	Café e infusiones	0,426	0,750	1,015
1101	Bebidas alcohólicas	0,723	0,850	0,634
1102	Vinos	0,258	0,650	0,634
	Media	0,866	0,714	1,164
	Desviación típica	1,397	0,106	0,777

⁶⁷ La forma habitual de categórica dicotómica donde $1 > \text{media}$ no es estable en este caso, según prueba χ^2 (1.701, $\alpha = 0.192$). La fórmula propuesta permite rechazar la hipótesis nula de diferencia de medias (χ^2 16.799, $\alpha = 0.000$) entre los tres grupos formados por los valores de la variable categórica.

Barreras de salida económicas

La inversión en activos materiales resulta en la existencia de activos pendientes de amortizar, cuya venta en caso de salida puede significar pérdida, y es una barrera de salida a considerar (Harrigan, 1981a:307). La inversión está relacionada con la edad y la curva de aprendizaje (Celikkol y Stefanou, 2008). Construimos este rasgo de la industria con dos variables destinadas a medir la existencia de activos pendientes de amortizar y activos nuevos y añadimos una variable para medir la edad de la empresa.

Además de las barreras económicas a la salida, dos condiciones de la industria pueden hacer que la estructura se convierta en más hostil en el declive: las empresas mono planta que se mantienen a toda costa (Wood, 2009) y la existencia de capacidad excedente en el total del negocio, que puede ser un estímulo para competir a bajo precio a cambio de llenar las fábricas (Harrigan, 1980a). Construimos una medida posible de la capacidad excedente y una variable para medir la presencia de empresas mono planta.

Dotaciones para amortización del inmovilizado (DOTAM): señala la existencia de activos pendientes de amortizar a los que las empresas deben destinar fondos anualmente.

$$\text{DOTAM_VTAS} = \text{Gasto DOTAM } t_{t,i} / \text{Ventas total } t_{t,i}$$

Promedio de los ratios anuales, periodo 2005 a 2010

La medida de la variable es el apunte en balance de la dotación para amortización, en porcentaje de la venta para facilitar la agregación entre negocios, media de todos los años del periodo por clase CNAE. La variable toma en nuestra muestra un valor medio de 4,88% sobre el ingreso, con una desviación típica de 1,185. Hemos descrito la industria alimentaria como una industria de escaso valor añadido (21,1% en 2012). Si detraemos anualmente de este resultado casi cinco puntos para amortizar las inversiones precedentes, destinamos a este fin prácticamente la cuarta parte del margen bruto.

Inversión en Activos (INVACT): muestra la aplicación de fondos destinados a la inversión en Activos materiales en el año en curso.

$$\text{INVACT_VTAS} = \% \text{ Inversión en Activos } t_{t,i} / \text{Ventas total } t_{t,i}$$

Promedio periodo 2005 a 2010.

La inversión en activos materiales se ha calculado como porcentaje de la venta para facilitar la agregación (esta medida solo está disponible para las empresas de más de 20 empleados en la EIAE), y el valor es la media del periodo por clase CNAE. En la muestra de sectores en declive, la media 5,51%, es superior a la media de la industria en el periodo (4,52%).

En la figura 3.24 (pág.182) detallamos por sector los valores medios de esta variable. Al igual que en la medida DOTAM_VTAS, existe alta dispersión en la inversión entre sectores. Bebidas alcohólicas y zumos alcanzan los mayores ratios, tanto en el periodo precedente (DOTAM), como en las inversiones nuevas (INVACT).

Antigüedad media de la empresa (ÍNDICE_AÑOS): refleja el número de años de actividad de la empresa.

La relación de la antigüedad de las empresas de la industria con el grado de hostilidad de la misma no está clara (Balasubramanian y Lieberman, 2006). Esta medida se justifica por la relación de que a mayor edad, menor probabilidad de salir. Las empresas más antiguas pueden tomar como postura permanecer a toda costa, y elevar una barrera de salida (Fort, Haltiwanger, Jarmin y Miranda, 2013). Además las empresas más antiguas son menos flexibles y más conservadoras (Aggarwal et al., 2002). Por otro lado, las empresas con la edad acumulan experiencia y se dotan de mayores recursos y capacidades. Entre ellas contar con personal experimentado supone una ventaja en el declive (Harrigan, 1988; Pearce, 2014).

$\text{ÍNDICE_AÑOS} = \text{Media años sector}_{t-i} / \text{Media años población}$ <p>Siendo $t = 2010$ e i el año de constitución de las empresas del sector.</p>
--

La medida habitual de la antigüedad de la empresa es la diferencia en años entre la fecha de constitución de la sociedad y el momento de la investigación (Galende y de la Fuente, 2003; Barnett y McKendrick, 2004). La transformamos en un índice sobre la media de la población de la industria alimentaria para facilitar la comparación entre empresas y sectores. ÍNDICE_AÑOS tomará valor mayor que 1 cuando el sector cuente con empresas de mayor antigüedad que la media. En nuestra muestra la media del índice está próxima a 1 (1,009) y su desviación ($\sigma^2 = 0,098$) señala escasas diferencias entre empresas y sectores.

Presencia de empresas mono planta (LOCAL_EMPR): refleja el número medio de establecimientos por empresa.

La literatura de salidas establece que las empresas que cuentan con planta única tienen mayores dificultades para abandonar la industria en declive (Baden-Fuller, 1989; Bernard, Redding y Schott, 2007; Wood, 2009). La medida de la variable es el cociente simple entre número de locales y número de empresas en el sector, según el censo DIRCE por clase CNAE (Balasubramanian y Lieberman, 2006). Tomamos como medida de la variable el número de

locales debido a la existencia de sectores (panificación, vinos) donde los puntos de elaboración y de comercialización coinciden en un único local.

$$\text{LOCAL_EMP} = \text{N}^\circ \text{ locales}_{t,i} / \text{N}^\circ \text{ empresas en DIRCE}$$

Promedio del valor anual por clase CNAE en el periodo 2005 a 2010

En nuestra muestra, la media de 1,419 locales por empresa señala la existencia de empresas mono planta. La figura 3.24 muestra más proporción de empresas mono planta en sectores donde el punto de producción y comercialización coincide, aunque la diferencia es mínima ($\sigma^2=0,045$).

Horas trabajadas por ocupado (HORAS_MIL): las horas trabajadas como medida aproximada del uso de la capacidad de la industria (que proporciona trabajo a sus efectivos).

$$\text{HORAS_MIL} = \text{Horas trabajadas por persona ocupada y año} / 1.000.$$

Promedio del valor anual por clase CNAE en el periodo 2005 a 2010

Proponemos esta variable como medida alternativa del exceso de capacidad, indicador de potencial hostilidad en la industria ante el declive de la demanda (Harrigan, 1981a). El total de la capacidad de la industria no existe como dato, salvo agregado de la clase CNAE a 2 dígitos (EIAE) y los agregados de la ESEE. Balasubramanian y Lieberman (2006) y Celikkol y Stefanou (2008) proponen trabajar sobre el dato del empleo (empleados por planta, horas por planta) pues existen grandes diferencias de productividad entre plantas e industrias (Bernard y Jensen, 2007). La medida que proponemos es el número medio de horas trabajadas por ocupado (asalariado) en el año: la industria hospitalaria es más capaz de proporcionar trabajo a sus efectivos (más horas) y por el contrario, la hostil reducirá horas. La variable HORAS_mil refleja el dato dividido por mil a efectos de posterior integración con otras variables, y es la media de los datos del periodo.

La existencia o no de barreras a la salida CATBARRERAS_DIR: refleja la valoración directiva de la existencia de barreras a la salida.

Planteamos dos ítems para valorar la importancia de 1.- el factor emocional ligado al negocio propio (Baden-Fuller, 1989), y 2.- que éste sea el negocio familiar (Uriu, 1984). Estos rasgos indican permanencia a toda costa (Harrigan, 1980a; Newman, 1988).

Barreras de salida	Media	Desv.
(1) Cerrar el propio negocio cuando empeora la situación es una decisión difícil de tomar	4,350	1,008
(2) Existen muchas pequeñas empresas que si cierran desaparecen, y de ellas dependen muchas familias	4,390	0,913

Los dos ítems reciben un elevado grado de acuerdo e indican que en presencia de negocios propios y familiares, podemos esperar mayor hostilidad por permanencia a toda costa.

Ahora bien, el valor del α de Cronbach señala que no podemos agregarlos en un índice único y correlación entre ellos es baja (0,192*). En un análisis factorial exploratorio de todos los ítemes propuestos a directivos el ítem familias se comporta como indiferenciado, pues no tiene carga mayoritaria por sí mismo ni en ninguno de los factores. En cambio el ítem propio constituye por sí mismo un factor que explica el 12,2% de la varianza entre opiniones de todos los directivos, por lo que entendemos justificado incluirlo en el análisis como medida única de la variable existencia de Barreras a la salida en opinión directiva.

Así pues, la variable CATBARR_DIR es una ficticia dicotómica que toma valores 1 y 0 según la puntuación en el ítem propio sea mayor o menor a la media de la muestra:

$$\text{CATBARR_DIR} = 1 \text{ si } \text{Media}_{i=1\dots310} \text{ PROPIO} > \text{Media PROPIO}_{N=310}$$

A pesar de que la puntuación media de este ítem (4,370) nos indica que sólo cumplirán esta condición aquellos que se han mostrado muy de acuerdo (5), en nuestra muestra otro corte menos exigente despojará de valor explicativo a la variable. Los directivos de la industria láctea, café e infusiones, vinos y bebidas alcohólicas son los muestran mayor acuerdo (en el sector lácteo y de vinos no se producen salidas significativas: valor de la variable RECO_SAL = 0).

Figura 3.24. Variables de barreras de salida económicas, medias por negocio

CNAE		DOTAM_VTAS	INVACT_VTAS	LOCAL_EMP	HORAS_MIL	INDICE_AÑOS	BARRERAS_DIR
104	Aceites	1,593	2,993	1,352	1,722	0,822	0,352
105	Lácteos	3,007	2,738	1,445	1,762	1,094	0,705
106	Molinería y arroz	2,173	3,162	1,468	1,777	1,143	0,564
107	Pan y bollería	5,453	5,874	1,370	1,769	1,099	0,564
1032	Zumo de frutas	4,293	5,033	1,453	1,713	0,973	0,634
1081	Azúcar	4,577	4,344	1,388	1,771	0,899	0,493
1083	Café e infusiones	4,323	5,036	1,451	1,763	0,901	0,705
1101	Bebidas alcohólicas	4,713	8,705	1,538	1,743	0,805	0,705
1102	Vinos	5,223	7,764	1,448	1,743	0,973	0,705
	Media	4,476	5,507	1,419	1,755	1,009	0,616
	Desviación típica	1,183	1,878	0,045	0,017	0,098	0,487

Síntesis de resultados

Tal y como comentamos al inicio del epígrafe, ofrecemos a continuación dos figuras que resumen la forma de cálculo y relaciones de las variables de la dimensión estructura de la industria. La figura 3.25 enumera las variables, su definición, forma de cálculo y literatura que las inspira. Seguidamente, comentamos los resultados de los estadísticos descriptivos media y desviación típica y las correlaciones entre las variables de la dimensión, en la figura 3.26.

Figura 3.25. Variables que describen la estructura de la Industria: hospitalaria u hostil

Indicador en la literatura	Definición de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Características del producto (Diferenciación): el producto de la industria es diferenciado</p> <p>Hammermesh y Silk, 1979; Hall, 1980; Harrigan, 1980a; Calori y Ardisson, 1988; Miles et al., 1993; Oster, 1999; Grant, 2010</p> <p>(Medidas del índice de Khandawalla: GPSV y GID, Miles et al., 1993; Gómez y Calvo, 2010)</p>	<p>Marca de Fabricante: existen marcas de fabricante por las que el consumidor está dispuesto a pagar un <i>premium</i> de precio (Cotterill y Putsis, 2000:33; Grant, 2010:72)</p> <p>Medida habitual de diferenciación para valoración de empresas (Salas y Ambler, 2007; Fernández, P. 2007)</p> <p>MDD como señal de la falta de diferenciación del mercado (Méndez, Oubiña y Rozano, 2000; Puelles y Puelles, 2007)</p>	<p>CUOTA MDF = Porcentaje (cuota) del valor de las ventas de marcas de fabricante (MDF) sobre el total de la clase de alimento o bebida</p> <p>$CUOTA_MDF = \frac{\text{Venta valor MDF}}{\text{Ventas total}}$</p> <p>Promedio de observaciones, por negocio, periodo 2005 a 2010</p>	<p>Panel de detallistas IRI, consumo en el hogar, participación de las marcas de fabricante sobre el total de las ventas al consumidor de la industria, en porcentaje en valor (euros corrientes) en el periodo de análisis (2005 a 2010)</p>
	<p>El producto de la industria es diferenciado por los esfuerzos de inversión de las empresas en características del producto</p> <p>$GPSV = \frac{\text{Gasto en Publicidad y otros esfuerzos comerciales}}{\text{Ventas total}}$ (Oster, 1999; Cabral, 2000)</p>	<p>GPSV (Publicidad) = Gasto en publicidad de las empresas de la industria (sobre el total de sus ventas).</p> <p>$GPSV = \frac{\text{Gasto en Publicidad}}{\text{Ventas total}}$</p> <p>Promedio de cinco años (2005 a 2010)</p>	<p>INFOADEX: datos de inversión publicitaria bruta (en euros corrientes) sobre cifra de ventas de la industria (anuario MAGRAMA) en el periodo de análisis</p>
	<p>$GID = \frac{\text{Gasto en I+D+i}}{\text{Ventas total}}$ (Barcenilla y Lozano, 2001; Baena y Rodríguez, 2014)</p>	<p>GID (Innovación) = Gasto en I+D, patentes y aplicaciones de las empresas de la industria (en porcentaje sobre el total de sus ventas).</p> <p>$GID = \frac{\text{Gasto en I+D+i}}{\text{Ventas total}}$</p> <p>Promedio de los años 2005, 2007 y 2010</p>	<p>SABI: (líneas en Balance normal 301+302+305): Suma de los Gastos I+D, patentes, aplicaciones informáticas, sobre cifra de negocio de la industria (EIAE en anuario MAGRAMA) en el periodo de análisis (2005, 2007, 2010)</p>
	<p>La unidad de medida de diferenciación por percepción directiva es la declaración al respecto</p>	<p>CATDIF_DIR = Grado de acuerdo o desacuerdo con ítemes de diferenciación</p>	<p>Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto</p>

Figura 3.25. (cont.) Variables que describen la estructura de la Industria: hospitalaria u hostil

Indicador en la literatura	Definición de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Poder de negociación de clientes y proveedores</p> <p>Poder de clientes Poder de proveedores</p> <p>Porter, 1974, 1976, 1980; McGahan, 2004a; Barney, 2007; Grant, 2010</p>	<p>CCLIE_PREC: Capacidad de aumentar los precios de venta como <i>proxy</i> de poder de negociación (reducido) de clientes</p>	<p>CCLIE_PREC (Poder de clientes) = Diferencia del Índice de precios Industriales respecto total Industria $CCLIE_PREC = IPRI_{sector_t} - IPRI_{sector_{t-1}}$ Promedio período 2005 a 2010</p>	<p>Encuesta Industrial de Empresas (EIAE), índice de precios relativo al total de la industria de alimentación y bebidas. Período 2005 a 2010</p>
	<p>CCPROV_COMP: Peso de las compras de materia prima como <i>proxy</i> de poder de negociación (fuerte) de proveedores</p>	<p>CPROV_COMP (Poder de proveedores) = Porcentaje del valor de las compras de materias primas sobre ingreso neto $CCPROV = \frac{\text{Gasto en Mat. Primas}_{t_{i,i}}}{\text{Ventas total}}$ Promedio período 2005 a 2010</p>	<p>Encuesta Industrial de Empresas (EIAE), valor de las compras de materias primas relativo al ingreso neto de la clase de producto, período 2005 a 2010</p>
	<p>La unidad de medida de poder por percepción directiva es la declaración al respecto</p>	<p>CATPODER_DIR = Grado de acuerdo o desacuerdo con ítemes relacionados con poder de clientes</p>	<p>Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto</p>
<p>➤ Rivalidad competitiva:</p> <p>Concentración y asimetría entre competidores</p> <p>Porter, 1978; Hatten et al., 1978; Hall, 1980; Harrigan 1981; Harrigan y Porter, 1983; Thietart y Vivas, 1983; Audretsch y Feldman, 1996; Schefczyk y Gerpott, 1998; Carree y Thurik, 2000; Cabral, 2000; Gruber, 2001; McGahan y Silverman, 2001; Barney, 2007</p>	<p>Índice de Herfindahl: Concentración de poder de mercado. A mayor concentración, menor rivalidad. (Lieberman, 1990; Cool y Dierickx, 1993; Silk y King, 2007)</p>	<p>HH_mil = Cálculo del índice de Herfindahl anual de las 50 mayores empresas por clase CNAE. El resultado se divide por mil. Promedio de tres años</p>	<p>SABI facturación total de empresas participantes con datos en los años 2005, 2007 y 2010, por clase CNAE</p>
	<p>Índice de Gini: asimetría de la industria según tamaño en empleados. A mayor asimetría, mayor rivalidad (Dunn, 2012:997)</p>	<p>INDGINI_EMPL = Cálculo del índice de Gini anual de las empresas por clase CNAE. Promedio de tres años</p>	<p>SABI tamaño en empleados del total de empresas participantes con datos en los años 2005, 2007 y 2010, por clase CNAE</p>
	<p>La unidad de medida de rivalidad competitiva por percepción directiva es la declaración al respecto</p>	<p>CATCOMPET_DIR = Grado de acuerdo o desacuerdo con ítemes relacionados con competencia</p>	<p>Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto</p>

Figura 3.25. (cont.) Variables que describen la estructura de la Industria: hospitalaria u hostil

Indicador en la literatura	Definición de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Barreras de salida económicas</p> <p>Los frenos a la salida consisten en activos pendientes de amortizar, capacidad excedente, facilidades únicas y antigüedad de las plantas</p> <p>Porter, 1974; Harrigan, 1980a, 1981; Thietart y Vivas, 1983; Uriu, 1984; Johnson y Thomas, 1987; Villalonga y McGahan, 2005; Bernard, Redding y Schott, 2007; Wood, 2009</p>	DOTAM_VTAS: Existen activos pendientes de amortizar	$\text{DOTAM_VTAS (dotación para amortización de los activos)} = \frac{\text{DOTAM} = \text{Gasto DOTAM}_{t_{i,i}}}{\text{Ventas total}}$ <p>Promedio periodo 2005 a 2010</p>	SABI, total de la línea de Dotaciones para amortización del inmovilizado en resumen de balance, para cada una de las clases CNAE. Ingresos netos por clase (EIAE en anuario MAGRAMA)
	INVACT_VTAS: Inversión en nuevos activos materiales	$\text{INVACT_VTAS (inversión en nuevos activos materiales)} = \frac{\text{INVACT} = \text{Inversión en Activos}_{t_{i,i}}}{\text{Ventas total}}$ <p>Promedio periodo 2005 a 2010</p>	Inversión en activos e Ingresos netos por clase (EIAE en anuario MAGRAMA), años 2005 a 2010
	HORAS_MIL: Proxy de capacidad excedente	<p>HORAS_MIL: Horas trabajadas por persona ocupada y año dividido por mil.</p> <p>Promedio del valor anual por clase CNAE en el periodo 2005 a 2010</p>	EIAE, horas totales trabajadas por el personal remunerado sobre el total de empleados
	LOCAL_EMP: Número locales por empresa	<p>LOCAL_EMP: Número locales por empresa</p> $\text{LOCALEMP} = \frac{\text{Nº locales}_{t_{i,i}}}{\text{Nº empresas}}$ <p>Promedio del valor anual por clase CNAE en el periodo 2005 a 2010</p>	DIRCE, media de locales (instalaciones) por empresa con personal remunerado por clase CNAE, en el periodo de análisis 2005 a 2010
	INDICE_AÑOS: Antigüedad de la empresa	<p>INDICE_AÑOS =</p> $\text{INDICE_AÑOS} = \frac{\text{Media años sector}_{t_{i,i}}}{\text{Media años industria}}$ <p>Siendo t = 2010 e i el año de constitución de las empresas del sector</p>	SABI, listado de empresas competidoras en la clase en declive con detalle del año de constitución de la empresa, en año 2010
	La unidad de medida de barreras a la salida por percepción directiva es la declaración al respecto	<p>CATBARRERAS_DIR =</p> <p>Categoría que mide el grado de acuerdo con ítemes relacionados con barreras de salida</p>	Declaración de directivos participantes en la P3, por clase de producto

De acuerdo con lo previamente comentado, pasamos a revisar las relaciones entre las variables de la dimensión estructura de la Industria (ver figura 3.26 a continuación).

- Características del producto. Cuota de marca de fabricante CUOTA_MDF muestra correlación negativa con poder de proveedor ($r^2 = -0,590$: a mayor diferenciación, menor poder). La correlación es elevada con posesión de activos tangibles (DOTAM $r^2 = 0,532^{**}$, INVACT $r^2 = 0,614^{**}$). La baja correlación con inversión en I+D (GID) es consecuencia de la menor innovación en sectores dominados por la MDD (Baena y Rodríguez, 2014). La baja correlación de GPSV con CUOTA_MDF indica que la inversión publicitaria puede no aportar ventaja competitiva (Barney, 2007), mientras que la negativa con DOTAM e INVACT refleja que detrae fondos para otras inversiones. Ahora bien, invertir en I+D (GID) supone menor poder de cliente ($r^2 = 0,735^{**}$) y de proveedor ($r^2 = -0,506^{**}$).
- Poder de negociación. Poder de cliente (CCLIE_PREC) tiene correlación negativa con cuota de marca de fabricante: cuando la industria sube precios, la demanda deriva a versiones más baratas (MDD). La correlación negativa de poder de cliente con concentración (HH_mil, $r^2 = -0,811^{**}$) responde al objetivo de ganar poder de mercado ("la amenaza de competidores se reduce con estrategia de precio", Barney, 2007:185). La correlación negativa de poder de Proveedor (CCPROV_COMP) con las medidas de inversión DOTAM e INVACT señala que los sectores afectados tienen menor capacidad de inversión.
- Rivalidad competitiva. Las dos variables, concentración (HH) y asimetría (Índice de Gini), tienen correlación positiva entre sí ($r^2 = 0,381^{**}$). La correlación negativa de Concentración con GID es consecuente con la observada entre concentración y optar por competir por precio. Los sectores con alta inversión publicitaria son asimétricos a favor de grandes empresas (GPSV con INDGINI, $r^2 = 0,688^{**}$), mientras la correlación negativa de asimetría con las medidas de inversión en activos DOTAM e INVACT refleja el hecho de que se prefiere dotar la inversión publicitaria a la inversión en activos tangibles.
- Barreras de salida económicas: DOTAM e INVACT muestran alta correlación entre sí ("...construir barreras de movilidad, conlleva el riesgo de no poder abandonar la industria" Porter, 1985:37). La medida de antigüedad INDICEAÑOS tiene correlación positiva con invertir en I+D+i, capacidad para subir precios y conseguir mayor empleo de la capacidad existente (a nivel de horas por ocupado).

Figura 3.26. Descriptivos y Correlaciones bilaterales. Variables de la dimensión estructura de la Industria

Descriptivos			Correlaciones														
	Media	Des Tip	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Diferencia ción	(1) CUOTAMDF	69,405	11,905														
	(2) GPSV	2,353	3,111	-0,171**													
	(3) GID	2,142	1,307	-0,132*	0,069												
	(4) CATDIF_DIR	0,687	0,464	0,104	0,154**	-0,172**											
Poder de negociación	(5) CCLJE_PREC	2,150	2,125	-0,244**	0,164**	0,735**	-0,099										
	(6) CCPROV_COMP	46,424	12,084	-0,590**	0,106	-0,506**	0,035	-0,376**									
	(7) CATPODER_DIR	0,594	0,492	-0,236**	0,134*	0,081	-0,190**	0,079	0,146*								
	(8) HH_MIL	0,761	1,367	0,297**	-0,225**	-0,416**	0,039	-0,811**	-0,025	-0,014							
Rivalidad competitiva	(9) INDGINI_EMPL	0,714	0,106	-0,060	0,688**	-0,412**	0,197**	-0,480**	0,435**	0,148**	0,381**						
	(10) CATCOMP_DIR	1,165	0,777	-0,113*	-0,182**	0,149**	-0,180**	0,162**	-0,105	0,294**	-0,041	-0,219**					
	(11) DOTAM_VTAS	4,476	1,185	0,532**	-0,363**	0,310**	-0,065	0,295**	-0,898**	-0,224**	-0,025	-0,684**	0,134*				
	(12) INVACT_VTAS	5,507	1,878	0,614**	-0,263**	0,129*	-0,005	0,212**	-0,646**	-0,316**	-0,236**	-0,600**	-0,002	0,794**			
Barreras de salida	(13) LOCAL_EMP	1,419	0,045	0,415**	0,597**	-0,274**	0,209**	0,051	0,011	-0,055	-0,250**	0,432**	-0,241**	-0,140*	0,240**		
	(14) HORAS_MIL	1,755	0,017	0,193**	-0,346**	0,362**	-0,113*	0,147**	-0,349**	0,142*	0,302**	-0,182**	0,151**	0,186**	-0,238**	-0,306**	
	(15) INDICE_AÑOS	1,009	0,098	-0,280**	0,001	0,502**	-0,144*	0,566**	-0,152**	0,183**	-0,347**	-0,355**	0,144*	0,138*	-0,226**	-0,245**	0,581**
	(16) CATBARRE_DIR	0,616	0,487	0,072	0,012	0,057	0,068	0,064	-0,053	0,009	-0,082	-0,088	-0,098	0,073	0,094	0,076	0,042

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

b) Construcción de la dimensión de estructura de la Industria

Descritas las variables y construidas las medidas, procedemos a configurar la dimensión de estructura de la Industria. El modelo de comportamiento en el declive postula que la existencia o no de rasgos hospitalarios como la diferenciación u hostiles como la presión de clientes y proveedores junto a la existencia de barreras a la movilidad o a la salida, calificarán la Industria como hospitalaria u hostil (Barney, 2007:96). El análisis de clúster nos permite calificar a la industria de acuerdo a la agrupación de las variables previamente descritas. De acuerdo a la solución de Ward de conglomerados jerárquicos es posible conseguir una agrupación de dos conglomerados. Del mismo modo, el método de k-medias propone una solución a dos clúster, que ha clasificado correctamente todas las observaciones con un total de 90 casos en el primero y 220 en el segundo. El contraste de diferencia de medias ANOVA confirma que existe diferencia significativa para cada una de las variables en la adscripción de los casos a uno u otro de ellos.

Nos ayudamos para la interpretación de la figura 3.27, pág.191, que contiene la representación gráfica del resultado, que comentamos a continuación:

- Clúster número 1: se caracteriza por tener una cuota de mercado de Marcas de Fabricante (MDF = 56,97) menor a la media, pero mayor inversión en publicidad (GPSV = 5,37 frente a media muestra 2,35 y valor en clúster 2 = 1,12). Esta situación es compatible con la interpretación que hemos visto hace Oster (1999:273) de la inversión publicitaria como medio para conseguir cuota de mercado en industrias maduras y con el valor de la cualitativa de diferenciación (CATDIFER_DIR en este clúster 0,73 sobre 1 posible y ligeramente superior al clúster 2). Los sectores de este clúster no traducen esa diferenciación en subidas de precio a clientes (CCLIE 1,88 frente a media muestra 2,19 y valor clúster 2 = 2,26) y soportan mayor poder de proveedores (CCPROV 61,39). En este grupo los directivos están de acuerdo con el poder de negociación de clientes en detrimento de los fabricantes de la industria (CATPODER_DIR = 0,79 frente a 0,51 en clúster 2).

Respecto a rivalidad competitiva, este grupo de sectores está poco concentrado en cuanto a facturación (Índice HH = 0,509), pero sí se observa asimetría en la distribución del empleo hacia las grandes empresas (Índice de GINI = 0,823). La valoración de los directivos de la rivalidad competitiva está en la media. En cuanto a barreras económicas a la salida, no aparecen con gran altura pues realizan menos inversiones, tanto en amortización de activos como en nuevas inversiones (DOTAM toma valor 2,84 sobre media de 4,48; INVACT toma valor 3,22 sobre media de 5,51), y está compuesto por empresas algo más antiguas.

La opinión de los directivos de estos sectores, respecto a la existencia de barreras de salida, está en línea con la muestra (0,6 frente a 0,62 de la media de la muestra).

La ausencia de diferenciación y el poder de clientes son dos rasgos característicos de la descripción de industria Hostil. La menor altura de las barreras de salida económicas (DOTAM e INVACT) se contrapone a la necesidad de invertir en publicidad (ratio GPSV = 5,37, similar a la inversión en activos INVACT = 5,51). Esta necesidad supone deterioro del resultado y es en sí misma un freno a la permanencia para las empresas con menor capacidad financiera, puesto que no se recupera vía aumento superior del precio del producto del sector (valor de CCLIE_PREC 1,88)⁶⁸. La opinión más negativa que la media de los directivos de estos sectores hacia los ítemes cualitativos de poder de clientes muestra que, en promedio, conocen y reconocen estos rasgos de la industria.

- Clúster número 2: lo componen empresas con mayores cuotas de marca de fabricante (CUOTA_MDF = 74,49 sobre media de 69,40), menores inversiones en publicidad pero mayores en desarrollo de innovación (GID = 2,3 frente a 1,76 en clúster 1). Los directivos se muestran algo menos de acuerdo con la presencia de rasgos de diferenciación en los negocios en los que compiten (DIFER_DIR = 0,67), pero la puntuación sigue siendo alta. Soportan menor poder de clientes y proveedores pues son capaces de subir precios y tienen menor peso de la compra de materias primas en sus ingresos (40,30 frente a 61,98 en clúster 1). Los directivos reconocen esta menor amenaza de poder de cliente (0,51 sobre 1). En cuanto a rivalidad competitiva, están menos concentrados (el índice de Herfindahl es menor a la media de la muestra = 0,47 frente a 0,76) y aunque el índice de asimetría (índice de Gini) alcanza un valor de 0,67, éste señala una estructura más equilibrada entre grandes y pequeñas que el resto de la muestra (clúster 1 tiene un valor de 0,82). Sin embargo sus directivos creen que la rivalidad competitiva es más intensa que en el clúster 1 (1,23 frente a 1,01). Las empresas de este clúster son algo más jóvenes y han realizado, y están realizando, mayores inversiones (INVACT toma un valor de 6,44, por encima de la media y del clúster 1 = 3,22, y DOTAM toma un valor de 5,14 siendo en el clúster 1 su valor 2,84). Esta característica nos lleva a considerar que se están creando barreras de salida.

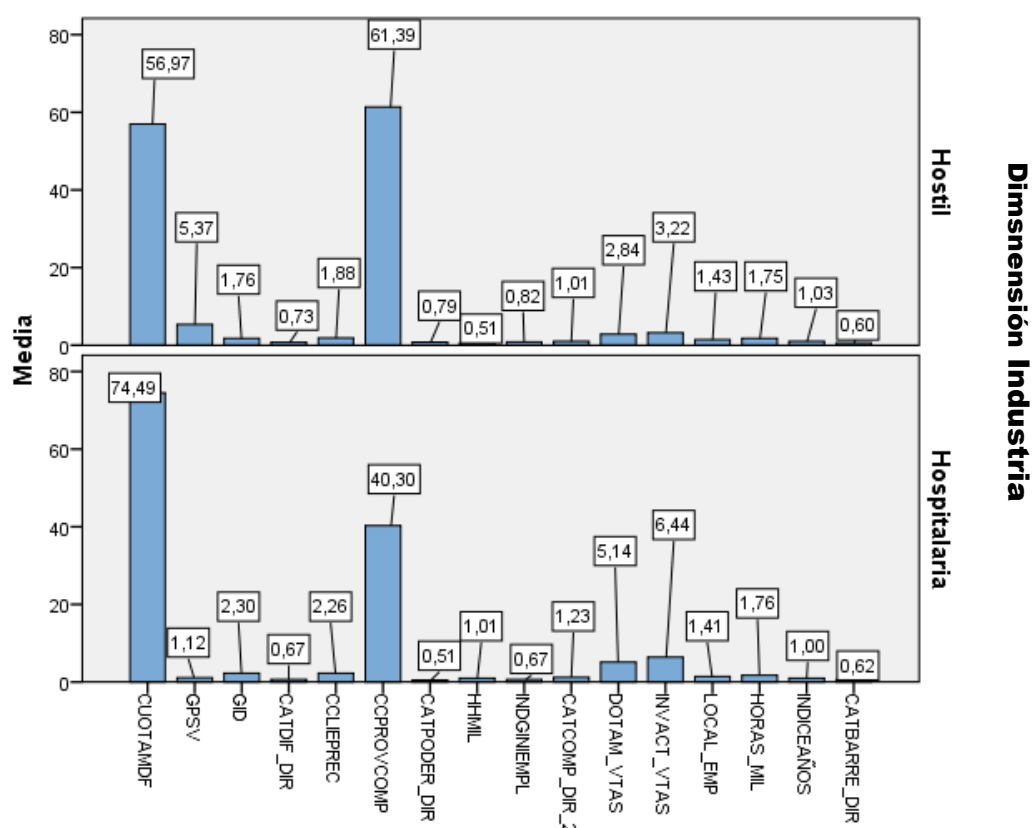
⁶⁸ De acuerdo a la información compilada por el MAGRAMA, en este periodo (2005-2010) el índice de precios de la industria alimentaria ha crecido el 2,179%.

Este último rasgo junto con la amenaza de rivalidad competitiva puede derivar en un entorno hostil, pero habida cuenta del valor de CUOTA_MDF y de GID, inferimos que las inversiones se destinan a crear barreras a competidores, convirtiendo en oportunidad la amenaza en una industria no concentrada. Las mejoras en tecnología por la inversión en activos y en el desarrollo de nuevos productos y procesos (tanto INVACT como GID están por encima de la media)⁶⁹ les permiten además crear ventaja competitiva que trasladan a sus precios (CCLIE_PREC) y depender menos de proveedores, pues aportan valor en la transformación. Calificamos por tanto este conglomerado como afín a una estructura de industria hospitalaria.

Una vez interpretados los clúster realizamos un análisis discriminante tomando como variable dependiente la clasificación en el clúster 1 o en el clúster 2 y como independientes las variables de la dimensión industria. Obtenemos una función discriminante altamente significativa (λ de Wilks 0,029 para 11 grados de libertad) pero en la que parte de las variables con las que hemos configurado las barreras económicas de salida (DOTAM, INVACT, LOCAL, HORAS y AÑOS) no entran en el análisis, pese a mostrar alta correlación (tres de ellas negativa) con la función. Las variables de mayor correlación con la función son, en este orden, poder de proveedor CCPROV, cuota de marca de fabricante CUOTAMDF (signo negativo), asimetría INDGINI y gasto en publicidad GPSV, mostrando que la industria se divide de acuerdo a la presencia de poder de proveedor, consecuente con el peso en el valor añadido de las materias primas, el peso de la MDD (inversa de MDF), el poder de grandes empresas (asimetría) y en la que la barrera de movilidad es la inversión publicitaria.

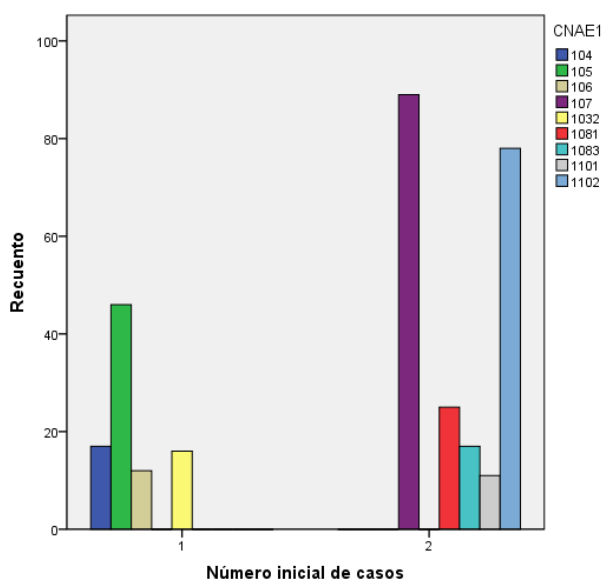
⁶⁹ Porter (1985:156), la ventaja competitiva por diferenciación implica que la empresa se enfoque en las características del producto, servicios prestados, nivel de inversión en publicidad, tecnología, calidad procedimientos de trabajo del personal y sus capacidades para desarrollar o hacer uso de la información necesaria.

Figura 3.27. Representación gráfica de los grupos de Industria



Como contraste adicional comprobamos que los dos conglomerados discriminan de forma total entre sectores. Nos ayudamos de la representación gráfica de la figura 3.28, que nos muestra que en el primer conglomerado coinciden cuatro grupos de alimentos: aceites, lácteos, arroz y zumo, y en el segundo, el resto. En estos sectores y segmentos se dan las menores cuotas de marca de fabricante (ver figura 3.20, pág.171) y el mayor peso de las compras sobre ingresos (ver figura 3.21, pág.174); estos rasgos configuran un entorno de debilidad para sostener la ventaja competitiva por diferenciación. De acuerdo a los informes Alimarket 2012 de arroz y aceite, son sectores concentrados con alta cuota de especialistas en la producción de MDD (Sovena, DACSA y Pons se sitúan entre los C4). Los procesos de especialización y concentración vividos por Grupo Ebro, Lactalis y el antiguo grupo SOS-Cuétara, ahora Deóleo (intercambio de negocios de arroz, aceite y galletas entre ellos) han añadido en este periodo turbulencia, si bien de cara a futuro pueden propiciar mayor estabilidad. Entendemos que la interpretación de la solución estadística obtenida a través de nuestras variables es, pues, similar a la caracterización de los sectores por parte de las publicaciones especializadas.

Figura 3.28. Adscripción de los casos a conglomerados según sector CNAE



3.2.3. Configuración de la dimensión de Entorno (demanda e industria)

Hasta el momento, hemos trabajado las dos dimensiones que, de acuerdo a nuestro marco configurativo (ver figura 2.7 en pág.77), definen el Entorno: atributos de la demanda y estructura de la industria. En ambos casos hemos descrito las variables y realizado la combinación de las mismas mediante una solución clúster satisfactoria, que ha adscrito a todos los sectores de la población a una situación de demanda, favorable o desfavorable, y a una posición de industria, hospitalaria u hostil.

Figura 3.29. Clasificación de sectores según atributos de demanda e industria

Clasificación de sectores, clúster de Demanda		Clasificación de sectores, clúster de Industria	
1 Desfavorable	105 Lácteos	1 Hostil	104 Aceite
	1102 Vino		105 Lácteos
2 Favorable	104 Aceite	2 Hospitalaria	106 Molinería y arroz
	106 Molinería y arroz		1032 Zumo de frutas
	107 Pan y bollería		107 Pan y bollería
	1032 Zumo de frutas		1081 Azúcar
	1081 Azúcar		1083 Café e infusiones
	1083 Café e infusiones		1101 Bebidas alcohólicas
	1101 Bebidas alcohólicas		1102 Vino

Las dos dimensiones de Entorno se pueden combinar según la propuesta teórica de nuestra figura 2.11 (pág.93): el entorno tendrá características de favorable únicamente cuando coincidan demanda favorable con industria hospitalaria; en el resto de situaciones, el entorno será

desfavorable para las empresas competidoras. Para dotar a esta afirmación inductiva de una mayor solidez empírica, construimos la dimensión de Entorno mediante análisis clúster. Con el método de k-medias creamos una clasificación a dos clúster donde las empresas se clasifican de acuerdo al valor de las variables atributos de la demanda (favorable o desfavorable) y estructura de la industria (hospitalaria u hostil). El algoritmo de agrupación genera una solución satisfactoria de dos grupos, el clúster 1, con 168 empresas y 142 empresas en el clúster 2. Según el contraste ANOVA la diferencia entre ambos es significativa.

La figura 3.30 recoge la adscripción de acuerdo a la clasificación por análisis clúster de cada sector y negocio de la investigación a los conglomerados de entorno Desfavorable o Favorable. Esta clasificación confirma nuestra proposición inicial: un entorno favorable sólo ocurre si el declive favorable de la demanda se produce en una estructura de industria hospitalaria.

Figura 3.30. Construcción de la dimensión Entorno por sectores

Sector	Dimensión Demanda	Dimensión Industria	Diagnóstico entorno
104 Aceite	Favorable	Hostil	Desfavorable
105 Lácteos	Desfavorable	Hostil	Desfavorable
1032 Zumo de frutas	Favorable	Hostil	Desfavorable
106 Molinería y arroz	Favorable	Hostil	Desfavorable
107 Pan y bollería	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1081 Azúcar	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1083 Café e infusiones	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1101 Bebidas alcohólicas	Favorable	Hospitalaria	Favorable
1102 Vino	Desfavorable	Hospitalaria	Desfavorable

La interpretación de nuestra solución por sectores y negocios muestra la relación prevista por la teoría entre atributos de la demanda desfavorables (lácteos y vino) con estructura de industria hostil (aceite, arroz y zumo), para resultar en un Entorno de declive desfavorable. Las empresas que compiten en estos sectores tendrán, dentro de lo postulado por nuestro marco configurativo del declive, mayor dificultad en aprovechar las oportunidades, dado que el entorno es menos propicio a su permanencia.

Comprobamos que la clasificación es correcta mediante análisis discriminante. La función tiene un grado de ajuste razonable (λ de Wilks 0,202 para 308 grados de libertad). Todas las empresas de la muestra se han clasificado de acuerdo a los rasgos generales de su sector, sin que existan datos perdidos. La correlación canónica entre las dos dimensiones es alta (0,893) si bien los coeficientes de la función parecen otorgar mayor carga en la configuración del entorno a la dimensión industria (0,572) que a la dimensión demanda (0,366). Este resultado confirma que

una estructura de industria hostil provocará un entorno del declive desfavorable aun cuando existan atributos de la demanda favorables.

Harrigan (1988:32) y Thièrtart y Vivas (1983) proponen una situación de entorno “intermedia”, donde el declive no muestra rasgos excesivamente desfavorables ni la industria es globalmente hostil. En nuestra muestra, la solución a tres conglomerados no resulta sólida; el contraste ANOVA no halla diferencia significativa en la adscripción de la dimensión de Industria. La falta de coincidencia de este análisis con la literatura previa radica, posiblemente, en que las investigaciones previas son de carácter multiindustria, mientras que nuestra investigación se inscribe un mercado donde participan dos grupos de industria con actividades de la cadena de valor, clientes y resultados similares (alimentación y bebidas, CNAE 10 y 11).

El resultado del trabajo de análisis y combinación de la dimensión atributos de la Demanda y de la dimensión estructura de la Industria permite, con base en las variables propuestas por la literatura, configurar la dimensión de Entorno. El Entorno tiene características de favorable cuando coinciden atributos de la demanda favorables con estructura de la industria hospitalaria. En el resto de situaciones, el Entorno es desfavorable para las empresas competidoras.

Para completar y confirmar el marco configurativo del declive es necesario incorporar al mismo la dimensión de posición competitiva de la Empresa, aspecto que desarrollamos en el siguiente epígrafe.

3.2.4. Medida de la dimensión de posición competitiva de la Empresa

“La clave para aprovechar las oportunidades del entorno está en que la elección de dónde operar ha de guiarse por los recursos de la empresa... (la estrategia correcta) para una empresa depende de sus circunstancias, su disponibilidad de recursos y de cómo los combine” (Bingham, Eisenhardt y Furr, 2011)

La posición competitiva de la empresa ante el declive es una dimensión configurada por su fortaleza relativa a competidores y por la disposición de recursos y capacidades relevantes para atender las bolsas de demanda remanente (Harrigan y Porter, 1983). Las variables que determinan la dimensión se agrupan en dos grandes bloques: el primero, la fortaleza competitiva (poder de mercado) de la empresa y el segundo, la posesión (o no) de recursos intangibles,

tangibles (físicos y financieros) y de capacidades, entre ellas, habilidades comerciales, de innovación y de producción (Harrigan, 1980a). La caracterización de las capacidades que sustentan la ventaja competitiva incluye, siguiendo la visión de Recursos y Capacidades, las competencias y habilidades de diversificación y flexibilidad (Amit y Schoemaker, 1993; Sanchez, 1995; McGahan, 2004a).

A continuación desarrollamos en detalle su construcción y discutimos los valores que toman en nuestra muestra. La figura 3.36 (pág.212-216), al final de este epígrafe, resume la descripción, forma de cálculo y literatura que inspira las variables de las dimensiones de fortaleza competitiva y de recursos y capacidades de la empresa. Recordemos que el origen de datos de esta dimensión es primario, pues la procedencia de las medidas es la declaración de la empresa a través del cuestionario. Como colofón al apartado, y antes de entrar en la forma en que estas variables se combinan para la construcción de la dimensión posición competitiva de la Empresa, discutimos la correlación y los estadísticos descriptivos, resumidos en la figura 3.37 (pág.219).

a) Variables que explican la fortaleza competitiva de la empresa

Tres variables componen esta dimensión: dos medidas de cuota de mercado de la empresa miden el peso que tiene en el sector (facturación y empleados) y una medida relativa que califica su posición (líder o seguidor) respecto al resto de empresas competidoras.

La cuota de la empresa en facturación de la industria (NCUOTA_F): refleja la parte del mercado (cuota) que representa la facturación de la empresa en los negocios en que participa.

$\text{NCUOTA_F} = \text{Categórica que toma valores de 1 a 5 de acuerdo al}$ $\frac{\% \text{ Facturación (en €) de la empresa (ponderado por \% productos de la empresa)}}{\text{Facturación (en €) del total de sectores en los que participa la empresa}}$ <p>Venta declarada empresa año 2011, en euros; Ventas industria MAGRAMA, 2011</p>

La cuota de la empresa (% facturación que representa de los negocios en que participa) es una medida tomada del análisis estructural (Porter, 1974; Caves y Porter, 1977; Harrigan, 1980a y 1988) que aparece recogida en los manuales como indicador de la fortaleza de la empresa en el mercado (Cabral, 2000; Barney, 2007; Grant, 2010). La relación entre poseer una cuota de mercado relevante y ser más rentable está en la base de la creación y estudio de la base de datos

PIMS, que es el origen de datos de buena parte de los estudios sobre estrategias competitivas de los años ochenta.

Para su cálculo consideramos únicamente las clases en declive, según la declaración de la empresa en la P1 del porcentaje que representan sus tres productos principales (en el total de la muestra, son el 91% de la facturación en 2011). La cuota en facturación es el ratio resultado, en porcentaje, de dividir esta facturación por la facturación del sector (clase CNAE a 3 dígitos) que incluye estos productos. La fuente es el informe 2011 del MAGRAMA. Nótese que el valor de la facturación de la empresa es el del total del negocio (incluyendo los mercados extranjeros donde la empresa pueda participar), por lo que el ratio sobre la facturación de la industria, que también lo incluye, es comparable. La figura 3.31, pág.187, recoge el valor promedio de la cuota de las empresas de nuestra muestra en los sectores en que compiten, que es de 0,73%.

Una vez construida la medida la hemos transformado en categórica, siguiendo la práctica habitual de otras investigaciones (notablemente la ESEE) que evitan de esta forma el posible error que puede acarrear tomar las variables de esta dimensión con un valor numérico, mientras que las variables de habilidades, al construirse con base en el cuestionario, toman forma categórica (Hair, Anderson, Latham y Black, 2007:504). Con el comando “rangos” de SPSS dividimos a las empresas de acuerdo al valor de la variable en cinco rangos; NCUOTA_F toma valores 1 a 5 donde el valor 1 representa a las empresas con menor cuota y el valor 5 a las empresas mayores. La figura 3.31 recoge los valores originales en los grupos de la categórica. Observamos que existe gran diferencia entre el valor medio del grupo 1 (0,01%) y el del grupo 5 (3,23%).

Cuota de la empresa en el empleo de la industria (NCUOTA E): refleja la parte del mercado (cuota) que representa el empleo de la empresa en los negocios en que participa.

NCUOTA_E = Categórica que toma valores de 1 a 5 de acuerdo al
 % Número de empleados (ponderado por % productos de la empresa) /
 Número de empleados del total sectores en los que participa la empresa
 Empleados declarados en P1; empleados totales de la industria, MAGRAMA, 2011

El tamaño de la empresa a nivel de empleados es relevante como fortaleza de la empresa cuando el sector en que compite es intensivo en mano de obra (Parker y Helms, 1992; Plà et al., 2007). La forma de cálculo y el origen de datos son similares a los de la variable NCUOTA_F, transformándose la medida discreta en categórica. La figura 3.31 muestra la media por sectores de CUOTA_E. Nuestras empresas son menos intensivas en el uso de mano de obra (la media de la muestra es 0,31% del total del empleo industrial de los sectores estudiados) que lo que cabría

esperar de su peso sobre total de empresas, que es 0,70% del universo DIRCE, y de su cuota de facturación, 0,73%.

El poder de mercado de la empresa (PODMDO_FACT): refleja la posición de líder de mercado de la empresa, en la industria en la que opera.

PODMDO_FACT= Categórica que toma valor (0, 1, 2) de acuerdo a Σ para la empresa del valor (0,1) (1 si la empresa está entre las que controlan el 30% del valor del mercado en ese sector y 0 en caso contrario)

La empresa líder (o del grupo de líderes) cuenta con superioridad sobre el resto (o seguidores) de acuerdo a la formación de grupos estratégicos (líder y seguidor) con el criterio propuesto por Porter (1980:195) de estar en el grupo que supone el primer tramo del 30% de la facturación del sector. La forma de cálculo de la variable proviene de identificar a través de comando “ordenar” en base de datos a las empresas que cumplen esta condición. En el caso de las empresas diversificadas el valor de la variable es la suma de los sectores, y toma como valor máximo 2. En nuestra muestra, identificamos 38 empresas, de las que 5 son líderes en dos sectores.

Tal y como hemos comentado, los valores de las variables que describen y califican la fortaleza competitiva se resumen en la figura 3.31. La mayor parte de las empresas no disponen de esta fortaleza, pues son mayoría las empresas pequeñas en cuanto a facturación y empleo, (el valor de cuota de facturación y de empleo en los intervalos 3 y 4 es inferior a la media de la muestra). La asimetría de la industria se traslada a la muestra: el último intervalo de las categóricas (valor 5 en NCUOTA_F y NCUOTA_E) agrupa a las empresas con cuotas superiores a la media de la muestra, que es para Cuota Facturación 0,73% y para Cuota Empleo 0,31%. Las empresas en situación de liderazgo (33 en un mercado y 5 en dos) se sitúan mayoritariamente en este intervalo.

Figura 3.31. Valores de las variables de fortaleza competitiva

	NCUOTAFACT	NCUOTAEMP	PODMDO 1	POD MDO 2	PODER_MDO
MEDIA	0,73	0,31			0,50
INTERVALO 1	0,01	0,01	0	0	0
INTERVALO 2	0,03	0,04	1	0	1
INTERVALO 3	0,09	0,07	0	0	0
INTERVALO 4	0,28	0,18	3	0	3
INTERVALO 5	3,23	1,23	29	5	34

A continuación revisamos la segunda dimensión de la posición competitiva, que es la posesión de recursos, comenzando por intangibles (marcas y personal formado), para seguir con recursos tangibles (físicos y financieros) de acuerdo a la terminología propuesta por Grant (2010), y de capacidades y habilidades de la empresa: de flexibilidad y diversificación (Sanchez, 1995; McGahan, 2004a; Bernard, Redding y Schott, 2008) y de comercialización y marketing, desarrollo de productos e innovación y de producción, inspiradas por Harrigan (1980a) y revisadas desde la visión de recursos y capacidades por Ray, Barney y Muhanna (2004), Augier y Teece (2008), Greco et al. (2013), Steingerberger (2014) y Teece (2014b).

b) Variables que miden los Recursos y Capacidades de la empresa

Recursos intangibles

Amit y Schoemaker (1993:34) identifican dos activos intangibles relevantes en el mercado de bienes de consumo: marcas valiosas y personal formado y entrenado. La posesión de marcas valiosas la construimos con dos variables que reflejan la preferencia de los consumidores hacia las marcas de la empresa y que las marcas de la empresa son líderes en las categorías en que compiten.

La cuota de mercado de las marcas de la empresa (NCUOTA_M): refleja la preferencia del consumidor a través de la participación de mercado en valor que tienen las marcas comerciales de la empresa.

<p>NCUOTA_M = Categórica que toma valor 1 a 5 de acuerdo a</p> $\Sigma_n (\text{Cuota marca} * \text{Peso producto} * \text{Peso mercado})$ <p>n= tres productos principales</p> <p>Declaración de la empresa en pregunta 5, periodo 2008 a 2010</p>

El valor de las marcas de una empresa forma parte de su dotación de intangibles y como tal, de su valoración en el mercado (Fernández, P. 2007; Yeung y Ramasamy, 2008; Salinas y Ambler, 2009)⁷⁰. La medida habitual para comparar entre empresas es la cuota que representan las marcas que comercializa en el mercado que atiende (Kotler, 1974; Wiggins y Rueffli,

⁷⁰ Short et al. (2007:167) usan el número de marcas comerciales de la empresa como indicador de pertenencia a un grupo estratégico de generalistas (mayor número) o especialistas.

2002)⁷¹. Para el cálculo de la medida hemos considerado la respuesta de las empresas al porcentaje de cuota de mercado que hacen con sus marcas en el mercado principal del producto, de acuerdo a la pregunta 5 del cuestionario. El valor de la variable es la suma de estas cuotas, ponderadas por el peso en población de cada ámbito geográfico. No se han considerado las observaciones de cuota en el extranjero⁷².

Las empresas que declaran cuota de mercado significativa para sus marcas en el producto principal son 212, para el producto 2 son 80 empresas y en el producto 3, son 33 empresas. Las respuestas iniciales se han comparado con mediciones externas (IRI, Nielsen y revista Alimarket), pues existen diferencias por errores de apreciación: en el caso de las empresas pequeñas el propietario identifica su cuota de facturación con su cuota de marca, aunque no disponga de ella (panadería, pequeña bodega). En las grandes empresas, la diferencia está en la base que la empresa considera frente al organismo externo. Las declaraciones atípicas se han corregido con la fuente externa a fin y efecto de garantizar criterios de comparabilidad.

Una vez construida la medida ponderada por el ámbito del mercado atendido realizamos la transformación a categórica para evitar el error de escala. En su forma discreta toma en nuestra muestra un valor medio de 6,27, con una alta variabilidad entre empresas ($\sigma^2 = 11,22$).

Marcas líderes (LIDER_MARCA): refleja que la marca o marcas de la empresa son líderes en los mercados de producto y geográfico en que compiten.

LIDER_MARCA = Categórica que toma valor (0, 1, 2, 3)

Valor 1 = la empresa está en el grupo de los cuatro principales en el mercado principal “sede”,
Valor 2 = la empresa está en el grupo de los cuatro principales en el mercado principal “provincia”
Valor 3 = la empresa está en el grupo de los cuatro principales en el mercado principal “España más de una provincia”
Valor 0 en el resto de casos

⁷¹ Aaker (1992) y Anderson, Fornell y Lehmann (1994) inciden en la relación entre la cuota de mercado y el valor de la marca, que para ellos no son necesariamente sinónimos: la cuota de mercado se puede obtener por procedimientos que erosionan el valor de la marca (precios agresivos, publicidad) y la satisfacción del cliente. Fehle, Fournier, Madden y Shrider (2008:18) encuentran que la relación con valor de mercado es más significativa cuando se clasifica a las empresas de acuerdo al valor de sus marcas (medido con el indicador de Interbrand) que cuando se clasifican por cuota de mercado, ratificando que el indicador correcto es la cuota de mercado de las marcas valiosas (apreciadas por el consumidor).

⁷² Las posibilidades son sede, provincia, España, Extranjero un país y Extranjero más de un país. El cálculo otorga un peso máximo del 10% al valor si el mercado es sede y 20% si es provincia, a tenor del tamaño sobre población de la mayor ciudad (Madrid, 6.84% en el censo del INE 2010) y de la mayor provincia (Madrid, 13.75% en el censo del INE 2010). España más de una provincia toma el valor 100%. El criterio de ponderación del dato de cuota por el peso en población del mercado atendido se ha tomado de los paneles de detallistas AC Nielsen e IRI.

Hemos visto que la posición de líder (Porter, 1974, 1976, 1980) es una medida habitual de fortaleza competitiva de la empresa. En este caso, replicamos la medida para el intangible “marca”, de forma que contemplamos no sólo la cuota sino la posición relativa de la marca respecto al resto en el mercado. La medida de la variable para las empresas diversificadas es la suma de las posiciones de la empresa, en cada uno de los segmentos del mercado en que compete. En nuestra muestra, 129 marcas están en posición de pertenecer a las cuatro primeras competidoras en el mercado principal. El valor medio de LIDER_MARCA es 1,55, con una desviación típica (1,91) alta.

Estas dos variables complementan a las variables de fortaleza competitiva (cuota y poder de mercado). La marca supone un activo en el declive si mantiene la lealtad de los consumidores (Harrigan, 1980a; McGahan, 2004a; Fehle, Fournier, Madden y Shrider, 2008). El segundo recurso intangible es la posesión de personal formado y entrenado.

Personal formado y entrenado (PERS_FORM_NIVEL): refleja que la empresa cuenta con personal formado y entrenado, capaz de sacar el máximo de los activos a su disposición.

PERS_FORM_NIVEL = Categórica que toma valor (0, 1, 2, 3)

La variable toma valor 1, 2 o 3 según la extensión en que la empresa declara aplicar a su plantilla “Planes de formación con cargo a la empresa”; Valor 0 si no los aplica
Declaración de la empresa en pregunta 8

La medida inicial de la variable es la de la investigación de Diez, Lizet, Prieto y Santidrián (2010) sobre capital humano, que es una ficticia que puede tomar valores 0 (no aplica) y 1 (sí aplica). Ahora bien, en nuestra muestra la práctica totalidad de las empresas (256 sobre 265) pone en práctica algún tipo de plan de formación, de forma que la variable no mide hasta qué punto disponer de personal formado es un recurso escaso e inimitable (Itami y Roehl, 1987). La medida definitiva es la categórica PERS_FORM_NIVEL que toma sus valores de la declaración de niveles del cuestionario: valor 0 para las empresas que no declaran formación (únicamente 9), valor 1 para las que declaran menos del 10% de su personal en cursos de formación, valor 2 para las que declaran de 10 a 25%, y valor 3 para las de más de 25%. La medida toma en media de nuestra muestra un valor de 1,73, con $\sigma^2 = 0,90$.

Una vez revisadas las variables que nos ayudan a medir la posesión de dos activos intangibles, marca y personal formado, fuente de posible ventaja competitiva, comentamos a continuación las variables que miden la acumulación de recursos tangibles con los que la empresa llega a la fase de declive.

Recursos tangibles de la empresa

Esta fortaleza de la empresa la configuramos con base en los activos acumulados por la empresa y se detalla en dos indicadores de activos financieros (activos totales en balance, fondos propios) y activos físicos (fábricas y otras instalaciones).

Activos totales financieros (ACT_TTL): refleja que la empresa dispone de activos acumulados que le proporcionan una base sobre la que apoyar sus acciones.

ACT_TTL = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4)	
Valor 1 si la empresa ha declarado en los tramos inferiores de valor de activos (1 y 1),	
Valor 2 si ha declarado en los tramos medios (2 y 2), Valor 3 si ha declarado en el tramo alto en valor alto (3) y	
Valor 4 si ha declarado en el superior (4)	
Declaración de la empresa en pregunta 7	

Hemos comentado en el epígrafe 3.1.2 la dificultad para obtener respuesta a las preguntas abiertas de la situación financiera y resultados de la empresa, por lo que en el cuestionario optamos por una pregunta por tramos, que corresponden a los promedios SABI de las industrias objeto de la investigación. La medida de la variable corresponde a esta declaración, que facilita la comparación entre sectores de la misma industria.

Marque con X el valor que más se aproxime a su situación.	Promedio 2008 a 2010					
	0 a 100	100 a 300	300 a 1.000	1.000 a 2.500	2.500 a 15.000	>15.001
Activos totales (‘000€)	1	1	2	2	3	4

La empresa que llega a la fase de declive con una cartera de activos sobre los que afianzar la respuesta proactiva al declive de la demanda, parte con ventaja frente a otras que no los tienen (Hall, 1980; Thièrtart y Vivas, 1983). En la fase de declive la disponibilidad de financiación se reduce, pues mercados e instituciones son prudentes ante la falta de crecimiento (Vermoesen, de Loof y Laveren, 2013), de modo que la inversión previa al declive apoya a las empresas que se han decidido por mejorar su valor y productividad (Celikkol y Stefanou, 2008). La cifra de activos es un indicador de la acumulación de recursos durante la vida de la empresa (Rodríguez, 2006) y las empresas que los poseen se enfrentan con mayores fortalezas a situaciones de escasez, como recesiones económicas (Latham y Braun, 2011). El valor medio de ACT_TTL es 3,20, con una desviación típica de 0,90. Nuestra muestra está constituida de acuerdo a los tramos que mide la categórica, por empresas que han acumulado en su media de vida un nivel de activos de entre 2,5 y 15 millones de euros.

Fondos propios (FON_PROP): refleja que la empresa dispone de fondos acumulados de beneficios y capital inicial, que le proporcionan solidez ante necesidades de financiación

FON_PROP = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4)

Valor 1 si la empresa ha declarado en los tramos inferiores de valor de fondos propios (1 y 1),
 Valor 2 si ha declarado en los tramos medios (2 y 2), Valor 3 si ha declarado en el tramo alto en valor alto (3) y
 Valor 4 si ha declarado en el superior (4).
 Declaración de la empresa en pregunta 7

Esta variable toma, en media, un valor de 2,73, con una desviación típica de 1,07. Observamos alta dispersión puesto que el límite inferior de $\pm\sigma$ está en 1,67 (300.000 euros) mientras que el límite superior (3,80) alcanza los 15 millones de euros.

Marque con X el valor que más se aproxime a su situación.	Promedio 2008 a 2010					
	0 a 100	100 a 300	300 a 1.000	1.000 a 2.500	2.500 a 15.000	>15.001
Activos totales ('000€)	1	1	2	2	3	4

Instalaciones productivas (NFB_TTL): señala las instalaciones de las que la empresa dispone para la producción y preparación del producto.

NFB_TTL = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Variable categórica que toma valores entre 1 y 5 de acuerdo al número de instalaciones productivas que declare la empresa, en comparación con el resto
 Declaración de la empresa en pregunta de identificación

Contar con instalaciones múltiples y flexibles facilita la adaptación a las necesidades del mercado en declive, mientras que las empresas mono planta tienen mayores dificultades (Wood, 2009; Dunn, 2012). En nuestra muestra, 245 empresas declaran tener instalaciones productivas, con un total (fábricas más talleres) de 533 instalaciones. A fin y efecto de facilitar la comparación con el resto de variables de la dimensión de recursos, se trabaja en su forma categórica, resultado de convertir en una variable por rangos la información original recogida del cuestionario. A efectos de información, en la figura 3.32 (pág.203) resumimos los valores discretos y categóricos de esta variable y la siguiente (otras instalaciones). Aunque la media es de 2 instalaciones por empresa, la dispersión es muy alta, con 177 empresas que solo cuentan con una instalación productiva, mientras que 41 empresas concentran más de la mitad de las instalaciones de la muestra (287).

Otras instalaciones (NINSTAL_OT): refleja que la empresa dispone de instalaciones para el almacenaje y comercialización del producto.

NINSTAL_OT = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Variable categórica que toma valores entre 1 y 5 de acuerdo al número de almacenes y oficinas de venta que declare la empresa, en comparación con el resto
 Declaración de la empresa en pregunta de identificación

En un mercado donde la comercialización es clave (Spillecke y Brettel, 2013), el acceso al mercado se facilita con almacenes y delegaciones de venta (Hatten et al., 1987; Zoltners et al., 2006). La fuente de la medida es la declaración en la pregunta 0 de identificación de la empresa de “oficinas de ventas” y “almacenes” en el momento de la investigación. Al igual que la variable de instalaciones productivas, el valor discreto se transforma en categórico.

En nuestra muestra 60 de las empresas indican que no disponen de este equipamiento (mientras sólo 20 declaran no contar con fábrica o taller). Entre éstas encontramos dos grupos de empresas: panificadoras y bodegas que realizan producción y comercialización en el mismo punto y empresas integradas en un grupo, donde las empresas filiales tienen especializadas las funciones de producción y comercialización. Las 185 empresas que declaran tener instalaciones de este tipo totalizan 1.911 instalaciones y la dispersión, de nuevo, es muy alta (ver figura 3.32).

La suma de fábricas, talleres y otras instalaciones es de 2.444 para 265 empresas, de forma que en nuestra muestra las empresas cuentan con un mayor número que el promedio de la industria (el valor medio de la variable LOCAL_EMP es 1,419). La alta dispersión hace que no podamos inferir que nuestras empresas cuenten con mayores capacidades, pues dentro de la muestra hay grandes variaciones. De hecho, existen 177 empresas que declaran disponer de 1 sola planta o taller y 60 declaran no disponer de instalaciones comerciales.

Figura 3.32. Variables recursos tangibles: valores discretos y categóricos

	Número de empresas	Número de fábricas y talleres	NFAB_TTL	Número de empresas	Número de otras instalaciones	NINST_TTL
TOTAL	265	533,00		265	1.911,00	
MEDIA		2,00	3,27		7,21	3,01
INTERVALO 1	20	0	1	60	0	1
INTERVALO 2			2	33	1	2
INTERVALO 3	177	1	3	69	2	3
INTERVALO 4	27	2	4	50	4	4
INTERVALO 5	41	7	5	53	29	5

Capacidades de la empresa. Competencias y habilidades

Las variables para la configuración de la dimensión de posición competitiva de la empresa consideran asimismo las capacidades, completando las variables de activos y recursos a disposición de la empresa con una evaluación de sus capacidades a través de dos dimensiones: en primer lugar, la Capacidad de adaptación al entorno, y, en segundo lugar, las Habilidades

específicas (en cuanto a competencias comerciales, de desarrollo y mejora de productos y ventajas en producción). Estas dos dimensiones calibran la posibilidad que tiene la empresa, tanto de ajustar y apalancar su ventaja competitiva actual, como de explorar y expandir nuevas vías si deja de ser suficiente para las bolsas de demanda remanente (Hamel y Prahalad, 1993).

La capacidad de adaptación resume la capacidad de diversificación, que mide si la empresa dispone de flexibilidad para migrar sus recursos valiosos entre distintos productos o clientes, de forma que no pierdan su valor si dejan de ser atractivos para el cliente del producto en declive, y la flexibilidad de su recurso humano para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno.

Capacidad de diversificación de producto (DIVERS_PROD): cuantifica el número de mercados de producto en que compite la empresa.

DIVERS_PROD = Categórica que toma valor (1, 2, 3)

Valor 1 si la empresa declara un solo producto, Valor 2 si declara 2 y Valor 3 si declara 3 o más.
Declaración de la empresa en la pregunta 1 (productos principales)

Disponer de diversificación de producto puede ser una ventaja a la hora de concentrarse en atender la demanda remanente, cosechando el resto (Harrigan, 1980a). Las empresas con la habilidad de cambiar de forma dinámica su oferta de productos tienen la inteligencia y la flexibilidad de incorporar las demandas del mercado a sus procesos internos, lo que contribuye a un mejor reparto de recursos y mayor eficiencia (Helfat y Eisenhardt, 2004; Bernard, Redding y Schott, 2008; Barroso y Giarratana, 2013). En nuestra muestra, 141 empresas declaran competir en una sola clase de producto, 63 en dos y 61 en tres o más de tres; entre estas últimas, en 53 estos tres productos suponen más del 70% de la facturación de la empresa. El valor medio 1,69, con una desviación típica de 0,82, señala que la diversificación está en torno a los dos mercados de producto, aunque si hacemos la media sólo con las empresas que declaran competir en más de un producto, el promedio crece hasta 2,46 productos por empresa.

Capacidad de diversificación de mercado (DIVERS_MDO): cuantifica el número de mercados geográficos en que compite la empresa.

DIVERS_MDO = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Valor 1 si la empresa declara realizar la mayor parte de las ventas en sede principal,
Valor 2 si el mercado principal es la provincia de la sede,
Valor 3 si el mercado comprende España en más de una provincia,
Valor 4 si el mercado incluye ventas en el Extranjero, en un solo país y
Valor 5 si el mercado abarca ventas en el Extranjero, en más de un país.
Declaración de la empresa en la pregunta 2

Dentro de las posibles salidas para la producción interna, la internacionalización, vía exportación o delegaciones en otros países, es una línea de crecimiento para la empresa (Alfaro y Chen, 2010; Figueira de Lemos y Hadjikhani, 2014) que se convierte en una ventaja de la empresa diversificada cuando el mercado doméstico se contrae (Kuppuswamy y Villalonga, 2010). Ahora bien, la empresa debe acompañar esta diversificación de la necesaria adaptación de sus recursos, en especial los intangibles, que son difícilmente trasladables (Teece, 2014a). El valor medio de DIVERS_MDO es 3,22 con $\sigma^2 = 0,97$. La mayoría de las empresas de la muestra venden sus productos en más de un mercado geográfico: de los 310 productos, 24 tienen como mercado mayoritario sede, 40 abarcan provincia, 85 en España más de una provincia, 21 alcanzan además extranjero un solo país y 140 incluyen extranjero más de un país, ratio alto comparado con otros sectores⁷³.

Las variables de capacidades relacionadas con diversificación de producto y mercados se completan con la disposición de flexibilidad de personal, que permite ajustar el recurso humano a la demanda.

Capacidad de flexibilidad, personal flexible (PERSONAL_FLEX_NIVEL): refleja que la empresa cuenta con flexibilidad en su personal pues dispone de prácticas que le permiten ajustar sus recursos a la demanda del producto.

<p>PERSONAL_FLEX_NIVEL = Categórica que toma valor (0, 1...9)</p> <p>Valor 0 = la empresa no implanta ninguna práctica de flexibilidad</p> <p>Valor 1 a 9 de acuerdo al número de prácticas de flexibilidad que implanta la empresa (hasta 3) y de acuerdo al nivel de personal afectado por cada una de ellas (niveles 1 a 3)</p> <p>Declaración de la empresa en la pregunta 7</p>

Desarrollamos en la pregunta 7 tres ítemes similares al cuestionario de la ESEE, para conocer si la empresa utiliza prácticas de flexibilidad, que le permiten ajustar el factor trabajo a la demanda, y su extensión en cuanto a porcentaje de la plantilla que suponen.

Marque con X el valor que más se aproxime a su caso (% de plantilla afectada en cada caso)	Promedio 2008 a 2010		
	menos 10%	10 a 25%	más 25%
Prácticas de conciliación	1	2	3
Personal eventual	1	2	3
Personal contratado a través de ETT	1	2	3

La medida de la variable PERSONAL_FLEX_NIVEL es la suma del número de prácticas y nivel de extensión de las mismas en la plantilla. La medida es similar a la de Roca, Beltrán,

⁷³ De acuerdo a la edición 2011:42 de la ESEE, el mercado principal de la empresa industrial es en un 69% España.

Bou y Escrig (2008). La flexibilidad de personal toma un valor medio en nuestra muestra de 4,72 con $\sigma^2 = 2,08$. El valor de la variable indica que las empresas han desarrollado algún tipo de actividad de flexibilización de su plantilla, que en extensión ha alcanzado, al menos en una de ellas, a más del 10% de los empleados.

A continuación exponemos los tres grupos de variables que hemos diseñado para conocer el grado en que la empresa aplica sus competencias para desarrollar tres actividades de la cadena de valor del producto: habilidades de comercialización y de marketing, habilidades de desarrollo de producto e innovación, y habilidades de producción (Harrigan, 1980a). Estas habilidades se pueden medir con ratios propuestos por la nueva economía industrial: inversiones en publicidad y promoción de sus productos, esfuerzos en I+D, productividad del empleo, coste por unidad (Oster, 1999; Cabral, 2000). Esta es la forma en que refleja la existencia de estas habilidades la ESEE. Ahora bien, añadimos indicadores adicionales para completarlos, pues la fase de declive desaconseja inversiones que pueden suponer riesgo (publicidad e I+D, renovación industrial; Latham y Braun, 2011) y además, invertir más no significa tener una organización “competente” desde el punto de vista de recursos y capacidades, aunque puede entenderse que estas habilidades se incorporan en la cadena de valor (Barney, 1991; Crook et al., 2008).

Habilidades comerciales (NHABIL_COMERC_SUMA): refleja que la empresa invierte en actividades de promoción y publicidad de sus productos.

NHABIL_COMERC_SUMA = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Valor = Suma de todas las actividades comerciales de la empresa, para todos los productos de la empresa, considerando el nivel de profundidad de la inversión
Declaración de la empresa en la pregunta 6

El valor de la variable es la suma del número de las acciones que la empresa despliega (publicidad, promoción, otros gastos), de su profundidad (% de la facturación) y de su extensión (todos o parte de los productos). La variable discreta se transforma en categórica de acuerdo a cinco posibles tramos, al objeto de facilitar la comparación con el resto de variables de habilidades (de desarrollo y producción).

Marque con X el valor que más se aproxime a su caso.	Promedio 2008 a 2010								
	Producto 1			Producto 2			Producto 3		
	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%
En este producto no invertimos en publicidad y promoción	0			0			0		
Inversión en publicidad (% ventas)	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Inversión en promoción (%ventas)	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Otros gastos comerciales (%ventas)	1	2	3	1	2	3	1	2	3

La medida inicial de la suma toma en media un valor de 3,78, sobre un máximo posible de 27. De acuerdo a los datos que resume la figura 3.33 de la página siguiente, existe alta dispersión entre empresas: 67 de las 265 empresas declaran no realizar inversión comercial, mientras 167 declaran realizar tres o más actividades, destacando entre ellas un grupo de 41 empresas con despliegue de actividades en varios productos y en intensidad alta (valor medio 10,73).

Personal comercial (PERS_CIAL_NIVEL): refleja que la empresa cuenta con personal especializado en marketing y ventas.

<p>PERS_CIAL_NIVEL = Categórica que toma valor (0, 1, 2, 3)</p> <p>Valor = 0 la empresa no cuenta con personal,</p> <p>Valores 1 a 3 de acuerdo con el porcentaje de la plantilla dedicada a estas funciones</p> <p>Declaración de la empresa en la pregunta 6</p>

En este caso la respuesta de la empresa no es acumulativa al comprobar con las respuestas de los entrevistados que la función comercial es transversal a todos los productos. En nuestra muestra esta variable toma un valor medio de 1,22 con $\sigma^2 = 1,01$. Esta alta dispersión se corresponde con el hecho de que de las 265 empresas, 70 no cuentan con personal comercial.

El hecho de que 70 empresas declaren no disponer de personal comercial, y 67 no realicen actividades de publicidad y promoción remite a la discusión sobre la paridad en los factores clave de éxito en la industria⁷⁴: dotarse de estas habilidades es necesario pero no suficiente. Disponer de personal e invertir en publicidad no garantiza superioridad, salvo que los esfuerzos comerciales aumenten el atractivo de las marcas. Si el cliente destino de la empresa no aprecia esta forma de diferenciación, se convierte en un gasto superfluo que no aporta valor (Oster, 1999:273). En el declive es necesario invertir en detectar los nichos de mercado rentables a través de estudios de mercado por expertos en marketing (Hammermesh y Silk, 1979:164) y dirigirse a ellos con fuerza de ventas especialmente capacitada (Spillecke y Brettel, 2013).

⁷⁴ Mauri y Michaels (1998:213) refieren las conclusiones de Vasconcellos y Hambrick (1989) respecto a que ciertas habilidades competitivas dejan de ser factores clave de éxito en la empresa cuando se convierten en regla para conseguir la paridad competitiva en la industria (Barney, 1991). Hambrick et al. (1982:514) exponen que no existe diferencia significativa en la inversión sobre ventas en habilidades comerciales a lo largo del ciclo de vida, pues la madurez requiere invertir más en ruta al mercado (fuerza de ventas, promoción) para crecer en cuota de mercado cuando la demanda cae (Zoltners et al., 2006).

Figura 3.33. Variables habilidades comerciales: valores discretos y categóricos

	Número de empresas	Actividades comerciales	NHABIL_CIAL	PERS_CIAL	Número de empresas
TOTAL	265				265
MEDIA		3,78	2,93	1,22	
INTERVALO 1	67	0,00	1	0	70
INTERVALO 2	29	1,63	2	1	107
INTERVALO 3	65	3,00	3	2	47
INTERVALO 4	63	5,06	4	3	41
INTERVALO 5	41	10,73	5		

En segundo lugar, revisamos la aplicación de capacidades de la empresa en el desarrollo de la habilidad de innovación, desarrollo y mejora de productos. Dos variables miden este rasgo de la empresa, la primera orientada a conocer el despliegue en actividades y la segunda destinada a medir la disposición de personal específico para innovación y desarrollo.

Habilidades de desarrollo de producto (NHABIL_ID_SUMA): la empresa cuenta con habilidades para desarrollar y mejorar sus productos pues realiza inversión y actividades para la creación de nuevas versiones del producto.

NHABIL_ID_SUMA = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Valor inicial = Suma de todas las actividades de I+D de la empresa, para todos los productos de la empresa, considerando el nivel de profundidad de la inversión.

Declaración de la empresa en la pregunta 6

El despliegue de actividades de investigación, desarrollo e innovación se asocia a mejoras en el atractivo de la oferta y la rentabilidad de la empresa (Bowen et al., 2010). Frente a la medida habitual de ratio de la inversión en I+D+i sobre ventas (Erickson y Jacobson, 1992), la forma en que refleja la existencia de esta habilidad la encuesta de innovación del Ministerio de Industria distingue entre la inversión en desarrollo, la inversión en patentes y licencias, el resultado de la actividad en cuanto al lanzamiento de nuevos productos y la existencia de personal dedicado al desarrollo y mejora de la calidad de los productos de la empresa.

La variable NHABIL_ID_SUMA recoge el despliegue, alcance y profundidad de las actividades. La medida categórica es la transformación de la medida inicial acumulativa. Disponer de esa habilidad dentro de la organización supone no sólo la inversión física (en fondos para la investigación, en compra de patentes o licencias) sino que incorporamos a esta habilidad la actividad de introducción de innovaciones en mercado, de acuerdo a las conclusiones de Calvo (2005:182) respecto a que empresas que no declaran inversión en I+D realizan introducción de

innovación en el mercado. La variable en su forma discreta toma un valor medio de 3,72 con una alta dispersión: de las 265 empresas, 65 no realizan actividad alguna mientras 161 realizan tres o más actividades. Aunque la inversión acumulada en I+D+i puede formar parte del stock de activos intangibles tecnológicos a disposición de la empresa (Vargas, Guerras y Salinas, 2007), la baja profundidad del desarrollo tecnológico en la industria hace que no consideremos que esta escasa inversión sea consecuencia de cosechar inversiones previas.

Habilidades de desarrollo de producto (PERS_ID_NIVEL): refleja que la empresa cuenta con personal especializado en investigación y desarrollo y control de calidad.

<p>PERS_ID_NIVEL = Categórica que toma valor (0, 1, 2, 3)</p> <p>Valor = 0 la empresa no cuenta con personal,</p> <p>Valores 1 a 3 de acuerdo con el porcentaje de la plantilla dedicada a estas funciones</p> <p>Declaración de la empresa en la pregunta 6</p>

En nuestra muestra esta variable toma un valor medio de 1,03 con $\sigma^2 = 0,73$. Esta elevada dispersión apunta en la dirección de que, más que disponer de la capacidad, la diferencia entre empresas vendrá determinada por la distinta posición relativa entre ellas (Fuentelsaz y Gómez, 2006), puesto que, de acuerdo a los datos de la figura 3.34 de las 265 empresas únicamente 57 (21,5%) no cuentan con personal dedicado a mejora y desarrollo de productos⁷⁵.

Figura 3.34. Variables habilidades I+D+i: valores discretos y categóricos

	Número de empresas	Actividades de innovación y desarrollo	NHABIL_ID_SUMA	PERS_ID	Número de empresas
TOTAL	265,00		2,92	1,03	
MEDIA		3,72	2,92	1,03	
INTERVALO 1	65	0,00	1	0	57
INTERVALO 2	39	1,51	2	1	152
INTERVALO 3	53	3,00	3	2	47
INTERVALO 4	67	5,10	4	3	9
INTERVALO 5	41	10,41	5		

⁷⁵ Este porcentaje es inferior al promedio encontrado por Calvo (2005:183) en la muestra ESEE. En sectores de bajo contenido tecnológico el 50% de las innovaciones de producto y el 70% de las innovaciones de proceso que realizan empresas pequeñas las hacen sin actividad de I+D (suma de inversión interna y externa en I+D). Los datos en todo caso no son directamente comparables: 1.- nuestro literal incorpora la mejora (control de calidad) de forma explícita; 2.- los sectores de bajo contenido tecnológico de Calvo son alimentación y bebidas, textil, cuero y calzado, industria de la madera, papel, edición y artes gráficas, muebles y 3.- los datos son del periodo 1998-2000.

En tercer lugar, revisamos las habilidades de producción. Las habilidades de producción en las que nos vamos a centrar son la modernización de las plantas, a través de una medida de asimilación con la legislación medioambiental del cuestionario de la ESEE, y la capacidad de las plantas de producir varios productos en cada planta. La ausencia de esta habilidad (empresas obsoletas que requieren inversiones para seguir produciendo, plantas mono producto) ha sido señalada como una debilidad clave en el declive y aumenta la probabilidad de cierre (Baden-Fuller, 1989, Bernard y Jensen, 2007), mientras que contar con esta flexibilidad puede apoyar a la empresa en sus estrategias de diversificación (Harrigan, 1980a; Kuppuswamy y Villalonga, 2010)⁷⁶.

Plantas con medidas medioambientales (NHAB_PRO_MED): recoge que la empresa ha adecuado a la legislación de protección medioambiental sus plantas para la producción del producto.

NHAB_PRO_MED = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Se consideran todas las plantas de la empresa.
Declaración de la empresa en la pregunta 6

El valor de la variable proviene de la respuesta sobre medidas de protección implantadas. La observación numérica se transforma en categórica. En total, la suma de las declaraciones es de 631 plantas con medidas en la muestra⁷⁷. La declaración es superior al valor total de la variable NFAB_TOTAL (533), indicando tanto posible error de respuesta, al asimilar en la respuesta de la P6 como instalaciones fabriles otras instalaciones, como cierre de plantas en el periodo temporal. Del total de las empresas, 49 no han implantado medidas y 97 empresas declaran una sola instalación con medidas.

Número de productos por planta (NHAB_PROD_PRODPLAN): la empresa dispone de plantas multiproducto, capaces de fabricar distintos tipos o versiones de productos

NHAB_PROD_PRODPLAN = Categórica que toma valor (1, 2, 3, 4, 5)

Se consideran todos los productos que fabrica cada planta.
Declaración de la empresa en la P6

⁷⁶ Bernard y Jensen (2007:198) muestran que el porcentaje de plantas multiproducto es mayor (67,6%) entre las supervivientes que entre las que cierran (55,6%). Kuppuswamy y Villalonga (2010) documentan que en el entorno de recesión 2007-2009, las compañías diversificadas tienen mejor comportamiento al ser más efectivas en el reparto interno de recursos.

⁷⁷ En la ESEE 2011 contestaron afirmativamente la pregunta de inversión en medidas medioambientales en las instalaciones el 55,6% de las empresas menores de 200 trabajadores y el 85% de las mayores de 200, en la clase 2 (alimentación y tabaco). En nuestro caso son el 81%, pero el intervalo temporal es mayor (2008 a 2010).

Para confeccionar el valor sumamos la declaración del número de productos fabricados en cada planta, y se transforma en categórica con valores entre 1 y 5. Nótese que el valor 1 de la variable categórica NHAB_PRODPLAN contiene a las 20 empresas que han declarado no contar con instalaciones productivas, por este motivo la media discreta de este nivel de la variable es 0,86. En total 208 empresas declaran que sus plantas fabrican más de un producto, bien sean clases CNAE distintas, bien variaciones de la misma clase en distintas presentaciones, lo que supone que el ratio de empresas con plantas mono producto es de sólo 37 empresas sobre 245⁷⁸. El valor absoluto presenta una media de 60,29 con una alta desviación típica ($\sigma^2=127$).

Figura 3.35. Variables habilidades de producción: valores discretos y categóricos

	Número de empresas	Plantas con medidas ambientales	NHAB_PROMED	Número de productos por planta	Número de empresas	NHAB_PRODPLAN
TOTAL	265	631		15.977	265	
MEDIA		2,38	2,98	60,29		3,00
INTERVALO 1	49	0,00	1	0,86	57	1
INTERVALO 2	97	1,00	2	6,96	48	2
INTERVALO 3			3	18,30	53	3
INTERVALO 4	48	2,00	4	53,23	52	4
INTERVALO 5	71	7,00	5	215,55	55	5

Síntesis de las variables que determinan la posición competitiva de la empresa

Una vez descritas las variables que permiten calificar la posición de las empresas en cuanto a fortalezas competitivas, de acuerdo a su poder de mercado, y en cuanto a la posesión de recursos tangibles e intangibles y capacidades, resumimos en la figura 3.36 las variables por dimensión, junto a su forma de cálculo, origen de los datos y literatura que las inspira. A continuación, comentamos el resultado de la matriz de correlación entre ellas, de acuerdo a los datos de la figura 3.37, que contienen también el valor de los descriptivos media y desviación típica para la totalidad de la muestra de empresas. Finalmente, cerramos este epígrafe dedicado a formular los indicadores que miden la posición competitiva de la empresa con la combinación de los mismos, a través de análisis de clúster.

⁷⁸ Bernard, Redding y Schott (2007:40) advierten que tomar el número de productos por empresa de clasificaciones industriales, está afectado por la propia clasificación, puesto que el número de productos (a 4 dígitos) por clase (a 2 dígitos) es muy variable. Esta misma conclusión aparece en el estudio de Barnett y Freeman (2001:548) sobre el impacto de la diversificación en la rentabilidad de la industria de la electrónica.

Figura 3.36. Variables que describen la posición competitiva de la Empresa

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Fortaleza competitiva (relativa a sus pares)</p> <p>Poder de la empresa en el mercado</p> <p>Caves y Porter, 1977; Hall, 1980; Caves et al., 1980; Harrigan 1980a, 1988; Thietart y Vivas, 1983; Porter, 1974, 1980; Barney, 1991, 2007; Grant, 1991, 2010; Cabral, 2000; Carree y Thurik, 2000; Gruber, 2001; McGahan y Silverman, 2001</p>	<p>CUOTA FACTURACION: Porcentaje del total de la facturación de la industria que supone la empresa</p>	<p>NCUOTA_F = Categórica (1, 2, 3, 4, 5) Venta de la empresa € (Σ Productos 1,2,3) / Venta € total industria € (Σ Productos 1,2,3). Para los 3 productos principales. La medida en porcentaje se transforma en categórica</p>	<p>Explotación del dato de facturación 2011 en identificación de la empresa, ponderado por el peso declarado de los productos 1 a 3 en PI, periodo 2008 a 2010 Fuente facturación en 2011 de las clases CNAE, MAGRAMA</p>
	<p>CUOTA EMPLEADOS: Porcentaje del total del empleo de la industria que supone la empresa. (Parker y Helms, 1992)</p>	<p>NCUOTA_E = Categórica (1, 2, 3, 4, 5) Nº Empleados de la empresa (Σ Prod 1,2,3) / Nº Empleados industria (Σ Prod 1,2,3) Para los 3 productos principales. La medida en porcentaje se transforma en categórica</p>	<p>Explotación del dato de número de empleados 2011 en pregunta P0 ponderado por el peso declarado de los productos 1 a 3 en PI, periodo 2008 a 2010 Fuente empleados en 2011 de las clases CNAE, MAGRAMA</p>
	<p>PODER DE MERCADO: la empresa pertenece al grupo de líderes de mercado (está en el 30% inicial de cuota de mercado, Porter, 1980:195)</p>	<p>PODMDO_FACT = Categórica (0, 1, 2, 3) Es la suma de dicotómicas que toma valor 1 y 0, para cada una de las clases CNAE en que compete, cuando la empresa forma parte del grupo que controla el 30% de la cuota</p>	<p>Ordenación y asignación de valores de acuerdo a la clasificación de la medida de la variable CUOTA_FACT, por clase CNAE</p>
<p>➤ Recursos y capacidades</p> <p>Recursos intangibles: Marcas valiosas Kotler, 1974; Porter, 1974, 1980; Caves y Porter, 1977; Harrigan 1980a; Wiggins y Rueffli, 2002; McGahan, 2004a; Fernández, P., 2007; Salinas y Ambler, 2009</p>	<p>MARCA: Porcentaje de participación de mercado que tienen las marcas de la empresa Short et al., 2007; Yeung y Ramasamy, 2008</p>	<p>NCUOTA_M = (1, 2, 3, 4, 5) Σ_n (Cuota marca * Mercado principal); n = tres productos principales Mercado principal: sede, provincia, total España. La medida en porcentaje se transforma en categórica</p>	<p>Explotación de la declaración de la empresa en la P5. En empresas diversificadas, el valor de la cuota en el mercado se pondera por el peso de cada producto El peso de cada mercado geográfico se asimila al valor de la mayor sede (Madrid ciudad, 10%; Madrid provincia, 20%) de acuerdo al padrón INE actualizado 2014</p>

Figura 3.36. (cont). Variables que describen la posición competitiva de la Empresa

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Recursos y capacidades Recursos intangibles:</p> <p>Marcas valiosas</p> <p>Personal formado y entrenado</p> <p>Itami y Roehl, 1987; Pulic, 2004; Díez, Lizet, Prieto y Santidrián, 2010</p>	<p>LIDER_MARCA: Las marcas de la empresa son líderes en los mercados en que compiten (Fehle, Fournier, Madden y Shridler, 2008)</p>	<p>LIDER_MARCA = (0, 1, 2, 3) Variable categórica que toma valor 1, 2 ó 3 si las marcas están en el grupo de las 4 principales, controlando por mercado geográfico; 0 si no es líder</p>	<p>Ranking de las cuatro primeras marcas por CNAE en producto 1, 2 y 3. En empresas diversificadas, se suman los valores por producto</p>
	<p>PERSONAL FORMADO: La empresa cuenta con personal formado y entrenado</p>	<p>PERS_FORM_NIVEL = (0, 1, 2, 3) Variable categórica que toma valor 1, 2 ó 3 de acuerdo a presencia y extensión de personal formado; 0 si no dispone</p>	<p>Declaración de la empresa en la P6 respecto a presencia y porcentaje de trabajadores afectados por “Planes de formación con cargo a la empresa”</p>
<p>➤ Recursos y capacidades Recursos tangibles:</p> <p>La empresa cuenta con activos pues dispone de Instalaciones (fábricas, oficinas de venta, almacenes)</p> <p>La empresa cuenta con activos financieros pues dispone de fondos propios</p> <p>Harrigan, 1980a; Thièrart y Vivas, 1983; Barney, 1991 y 2007; Duhaime y Grant, 1984; Rodríguez, 2006; Grant, 2010</p>	<p>ACTIVOS: La empresa dispone de activos que le proporcionan solidez ante proyectos de inversión Celikkol y Stefanou, 2008; Latham y Braun, 2011</p>	<p>ACT_TTL = (1, 2, 3, 4) Variable categórica que toma valor 1 a 4 de acuerdo al intervalo en que sitúa su cifra total de activos en balance</p>	<p>Explotación de la declaración de la empresa en la P7 de acuerdo al intervalo en que se sitúa</p>
	<p>FONDOS PROPIOS: La empresa dispone de fondos acumulados de beneficios y capital para sus necesidades de financiación (Vermoesen, de Loof y Laveren, 2013)</p>	<p>FOND_PROP = (1, 2, 3, 4) Variable categórica que toma valor 1 a 4 de acuerdo al intervalo en que sitúa su cifra total de fondos propios en balance</p>	<p>Explotación de la declaración de la empresa en la P7 de acuerdo al intervalo en que se sitúa</p>
	<p>INSTALACIONES FABRILES: La empresa dispone de una o más instalaciones de producción de los productos de la empresa Wood, 2009; Dunn, 2012</p>	<p>NFAB_TTL = (1, 2, 3, 4, 5) Número de fábricas y talleres de que dispone la empresa. La medida discreta se transforma en categórica</p>	<p>Explotación de la respuesta en la P0, “Identificación de la empresa”, del número de plantas industriales. El valor es independiente de la localización</p>

Figura 3.36. (cont). Variables que describen la posición competitiva de la Empresa

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
Recursos tangibles Hatten et al., 1987; Zoltners et al., 2006; Spillecke y Brettel, 2013	OTRAS INSTALACIONES: La empresa dispone de una o más instalaciones para comercializar y gestionar los productos de la empresa.	NINSTAL_OT = (1, 2, 3, 4, 5) Número de almacenes y oficinas de que dispone la empresa. La medida discreta se transforma en categórica	Explotación de la respuesta a disponer de Oficinas y Delegaciones de Venta y Almacenes, en la Identificación de la empresa. El valor es independiente de la localización
➤ Recursos y capacidades Capacidades: La empresa cuenta con capacidades propias creadas con el tiempo y que le permiten sacar el máximo valor a sus recursos. Johnson y Thomas, 1987; Henderson y Clark, 1990; Barney, 1991, 2007; Grant, 1991, 2010; Leonard-Barton, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Cool y Dierickx, 1993; Black y Boal, 1994; Jendges, 1994; Bernard y Jensen, 2007; Bingham, Eisenhardt y Furr, 2011; Teece, 2014b	DIVERSIFICACIÓN La empresa que dispone de capacidad de competir en varios mercados cuenta con una fortaleza competitiva ante el declive. Barnett y Freeman, 2001; Bernard, Redding y Schott, 2007; Alfaro y Chen, 2010; Kuppuswamy y Villalonga, 2010; Barroso y Giarratana, 2013; Figueira de Lemos y Hadjikhani, 2014	DIVERS_PROD = (1, 2, 3) Variable categórica que toma valor 1 a 3 según el número de productos en los que la empresa compete. (1=1, 2=2, 3=3 o más)	Explotación del dato número de productos (CNAE a 4) en los que la empresa está activa, de acuerdo a sus respuestas en la P1 del cuestionario
		DIVERS_MERC = (1, 2, 3, 4) Variable categórica que toma valor 1 a 4 según el número de mercados geográficos en los que la empresa compete, considerando como valor de la variable el de mayor peso en sus ventas del producto principal	Explotación del número de mercados geográficos en que compete la empresa (local, provincial, nacional, extranjero un solo país, extranjero más de un país), de acuerdo a sus respuestas en P2 del cuestionario
	PERSONAL FLEXIBLE La empresa dispone de flexibilidad en sus recursos humanos (Roca et al., 2008)	PERSONAL_FLEX_NIVEL = (1, 2,..., 9) La variable categórica es la suma de las declaraciones de la presencia y extensión de prácticas de flexibilidad ejecutadas por la empresa	Explotación de la respuesta a distintas fórmulas de flexibilización de plantilla (conciliación, personal eventual, personal de ETT) de acuerdo a sus respuestas en la P7 del cuestionario

Figura 3.36. (cont.) Variables que describen la posición competitiva de la Empresa

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Recursos y capacidades</p> <p>Capacidades:</p> <p>La empresa cuenta con capacidades propias creadas con el tiempo y que le permiten sacar el máximo valor a sus recursos</p>	<p>HABILIDADES COMERCIALES</p> <p>La empresa cuenta con recursos: invierte en acciones comerciales y dispone de personal especializado en marketing y ventas</p> <p>(Spillecke y Brettel, 2013)</p>	<p>NHABIL_COMERC_SUMA = (0, 1, 2, 3, 4, 5)</p> <p>Suma de presencia y nivel de actividad de la empresa respecto a sus productos</p> <p>La variable categórica es la transformación de la medida inicial acumulativa (valor máximo 27) de las acciones de la empresa (publicidad, promoción, otros gastos), de su profundidad (% de la facturación) y de su extensión (todos o parte de los productos)</p>	<p>Explotación de la respuesta sobre tipo de inversión comercial por producto (publicidad, promoción, otros gastos comerciales) de acuerdo a la P6 del cuestionario</p>
	<p>HABILIDADES EN DESARROLLO Y MEJORA DE PRODUCTOS</p> <p>La empresa cuenta con recursos: invierte en desarrollo de nuevos productos y dispone de personal especializado en innovación y control de calidad</p> <p>Calvo, 2005; Crook et al., 2008; Bowen, Rostani y Steel, 2010; Rosenbusch, Brinkmann y Bausch, 2011</p>	<p>PERS_CIAL_NIVEL = (1, 2, 3)</p> <p>Presencia y extensión de personal comercial en la empresa</p>	<p>Explotación de la respuesta sobre personal dedicado de acuerdo a la P6 del cuestionario</p>
<p>Harrigan, 1980a, 1988; Johnson y Thomas, 1987; Barney, 1991, 2007; Leonard Barton, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Cool y Dierckx, 1993; Black y Boal, 1994; Jendges, 1994; Barcenilla y Lozano, 2001; Bernard y Jensen, 2007; Grant, 1991, 2010; Bingham, Eisenhardt y Furr, 2011; Teece, 2014a</p>		<p>NHABIL_ID_SUMA = (0, 1, 2, 3, 4, 5)</p> <p>Suma de presencia y nivel de actividad de la empresa respecto a sus productos</p> <p>La variable categórica es la transformación de la medida inicial acumulativa de las acciones de la empresa en desarrollo de nuevos productos y procesos, de su profundidad (% de la facturación) y de su extensión (todos o parte de los productos)</p>	<p>Explotación de la respuesta sobre tipo de actividad en innovación (inversión, desarrollo interno) de acuerdo a la P6 del cuestionario</p>
		<p>PERS_ID_NIVEL = (1, 2, 3)</p> <p>Presencia y extensión de personal de I+D+I y control de calidad en la empresa</p>	<p>Explotación de la respuesta sobre personal dedicado de acuerdo a la P6 del cuestionario</p>

Figura 3.36. (cont.) Variables que describen la posición competitiva de la Empresa

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Forma y valores de la variable	Procedencia de la medida
<p>➤ Recursos y capacidades</p> <p>Capacidades:</p> <p>La empresa cuenta con capacidades propias creadas con el tiempo y que le permiten sacar el máximo valor a sus recursos</p> <p>Harrigan, 1980a, 1988; Johnson y Thomas, 1987; Barney, 1991, 2007; Leonard Barton, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Cool y Dierickx, 1993; Black y Boal, 1994; Jendges, 1994; Barcenilla y Lozano, 2001; Bernard y Jensen, 2007; Grant, 1991, 2010; Bingham, Eisenhardt y Furr, 2011; Teece, 2014a</p>	<p>HABILIDADES INDUSTRIALES Y DE PRODUCCIÓN</p> <p>La empresa cuenta con instalaciones actualizadas a la normativa (ESEE)</p>	<p>NHAB_PROD_PLAN_MED</p> <p>= (1, 2, 3, 4, 5)</p> <p>Número de plantas de fabricación de la empresa que cuentan con medidas de protección medioambiental. La variable discreta, que es la suma de todas las instalaciones con medidas que declara la empresa, se transforma en categórica por rangos</p>	<p>Explotación de la respuesta de número de plantas con medidas, de acuerdo a las respuestas en la P6 del cuestionario</p>
	<p>La empresa cuenta con instalaciones versátiles. (Bernard, Redding y Schott, 2007)</p>	<p>NHAB_PROD_PRODPLAN</p> <p>= (1, 2, 3, 4, 5)</p> <p>Número de productos distintos que fabrica cada planta.</p> <p>La variable discreta se transforma en categórica, que es la suma de todos los productos en todas las plantas, se transforma en categórica por rangos</p>	<p>Explotación de la respuesta de número de productos que fabrica cada planta, de acuerdo a las respuestas en la pregunta 6 del cuestionario</p>

Respecto al resultado de la matriz de correlaciones (ver fig. 3.37), las variables de la dimensión de Fortaleza competitiva tienen alta correlación entre ellas: poder de mercado (PODMDO) con cuota facturación ($r^2 = 0,475^{**}$) y con cuota empleo ($r^2 = 0,423^{**}$). Cuota en facturación y empleo tienen a su vez, alta correlación entre ambas ($r^2 = 0,778^{**}$).

Dentro de Recursos y Capacidades, las variables de recursos intangibles que miden la posesión de marcas valiosas (cuota, CUOTA_M y líder, LIDERMARCA) tienen alta correlación entre ellas, $r^2 = 0,547^{**}$. Ser líder de marca tiene correlación alta y significativa con ser líder en el sector (cuota facturación, $r^2 = 0,428^{**}$ y empleo ($r^2 = 0,408^{**}$) pero menor con ser parte de los líderes de mercado: tener poder de mercado no necesariamente se sustenta en marcas líderes ($r^2 = 0,261^{**}$). Esta escasa correlación tiene su causa en el menor número de empresas que cuentan con poder de mercado (34 de las 265) y en la existencia de empresas líderes en facturación que no compiten con marcas nacionales, pues enfocan su operación en mercado exterior y en fabricar para terceros, aportando evidencia de la diferencia encontrada por Fehle et al., 2008, entre poseer marcas valiosas y tener alta cuota de mercado.

Las variables de recursos tangibles, fondos propios y activos muestran alta correlación entre sí ($r^2 = 0,716^{**}$) y con las variables de la dimensión de fortaleza competitiva (cuota facturación y activos, $r^2 = 0,515^{**}$; cuota empleo y fondos propios, $r^2 = 0,579^{**}$). Existe relación directa entre disponer de activos tangibles superiores y ser una de las mayores empresas y también, aunque de menor nivel, entre disponer de instalaciones productivas y activos totales. No existe relación con otras instalaciones, dado que 60 empresas (23% de la muestra) no disponen de ellas.

Dentro de capacidades, la variable de flexibilidad diversificación de producto tiene alta correlación con líder marca ($r^2 = 0,359^{**}$) pero diversificación de mercado no tiene esa relación (las empresas con capacidad de desarrollar marcas líderes extienden ese activo a otros productos, pero no a otros mercados, en una línea de diversificación que apunta a extraer el máximo partido de la asignación de recursos: Bernard, Redding y Schott, 2008). Existe mayor correlación entre la variable líder de marca con habilidad en I+D (NHABIL_ID_SUMA, $r^2 = 0,342^{**}$), que con habilidades comerciales (NHABIL_COMER_SUMA, $r^2 = 0,184^{**}$). El desarrollo de habilidades de I+D apoya en mayor medida el liderazgo que la posesión de habilidades comerciales, en línea con la posición de Bowen, Rostani y Steel (2010).

La ausencia de correlación entre diversificar en otros mercados y diversificar en otros productos indica que las empresas optan o por expandir su base de productos o por explotar el

valor de su producto en más mercados. De acuerdo con Helfat y Eisenhardt (2004) cabe pensar que las empresas encuentran mayor facilidad en explotar las economías de ámbito de la diversificación, sobre todo si ésta es relacionada. La correlación positiva entre diversificación de mercados y activos ($r^2 = 0,390^{**}$) y fondos propios ($r^2 = 0,292^{**}$) señala que para la expansión geográfica es preciso contar con activos suficientes, o dicho de otra forma, disponer de recursos propios facilita estrategias más proactivas (Latham y Braun, 2011). Las variables de diversificación muestran relación positiva con disponer de personal flexible, plantas actualizadas y habilidades comerciales y de I+D. Este comportamiento directo indica que para ampliar el mercado de productos y clientes, la empresa ha de contar no sólo con recursos financieros, sino con capacidades a nivel de habilidades que hagan atractiva la oferta a los potenciales clientes, en línea con la observación de Teece (2015) respecto a la forma y habilidades de la organización internacional.

Del mismo modo, las habilidades de producción, comerciales y de I+D precisan para desarrollarse de tener flexibilidad en la plantilla y personal especializado que las ejecute. Esta correlación redonda en el planteamiento expuesto por Harrigan (1988) de contar con “personal habilidoso”⁷⁹. La habilidad de medidas medioambientales NHAB_PRO_MED muestra correlación alta con diversificación de producto, $r^2 = 0,556$, señalando que las empresas con mayor diversidad de oferta de productos son también aquellas que más han modernizado sus plantas (en el sentido de adecuarlas a la legislación). La correlación entre habilidades comerciales y disponer de plantas multiproducto (NHAB_PRO_PRODPLAN) no es significativa, en sentido contrario al que cabría esperar (la función marketing desarrolla innovaciones y versiones del producto). La explicación es la existencia de empresas orientadas a la eficiencia en producción que han adecuado su estructura a su estrategia, orientando el esfuerzo a la habilidad de producción y no tanto a la habilidad comercial, que no es relevante para satisfacer a su cliente (Christensen y Raynor, 2003; Gambardella y McGahan, 2010).

⁷⁹ Harrigan (1988:48) realiza un compendio de habilidades necesarias que ejemplifica esta relación observada en nuestra muestra: “ las fortalezas que ayudan más a las empresas a competir en el declive incluyen relaciones sólidas con los clientes que forman las bolsas de demanda remanente, marcas altamente valoradas, [plantas que puedan operar eficientemente en baja utilización](#), redes fuertes de distribución, buena localización de las instalaciones, contratos de suministro favorables, acceso a materias primas ventajoso, relaciones internacionales, [técnicos hábiles capaces de hacer “diabluras” con los activos productivos](#), buena inteligencia competitiva, capacidad de liquidar activos y [posición ventajosa en diversificación](#), entre otros”. Greco, Cricelli y Grimaldi (2013) ponen énfasis en la relación entre los recursos que denominan tangibles e intangibles, los recursos de [relación](#) (interna y externa) y los recursos de [conocimiento](#). A la hora de evaluar el potencial para construir ventaja competitiva sostenible, la empresa debe tener en consideración su stock de estos recursos, pero también su combinación.

Figura 3.37. Descriptivos y Correlaciones bilaterales. Variables de la posición competitiva de la Empresa

Descriptivos			Correlaciones																	
	Media	Des Tip	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Poder de mercado	(1) NCUOTA_F	3,000	1,417																	
	(2) NCUOTA_E	3,004	1,413	0,778**																
	(3) PODMDO	0,147	0,405	0,475**	0,423**															
	(4) NCUOTA	2,925	1,511	0,425**	0,405**	0,161**														
Activos intangibles	(5) LIDER MARCA	1,555	1,912	0,306**	0,271**	0,261**	0,547**													
	(6) PERS FORM	1,732	0,904	0,044	0,072	0,056	0,190**	0,178**												
Activos tangibles	(7) ACT_TTL	3,204	0,902	0,625**	0,564**	0,301**	0,348**	0,292**	0,114											
	(8) FON PROP	2,728	1,070	0,515**	0,579**	0,320**	0,266**	0,257**	0,030	0,716**										
	(9) NFB TTL	3,268	0,985	0,133*	0,149*	0,214**	0,037	0,114	0,081	0,169**	0,220**									
	(10) NINSTAL	3,011	1,424	0,146*	0,153*	0,260**	0,039	0,091	-0,071	0,098	0,087	0,022								
	(11) DIVERS PROD	1,694	0,826	0,000	-0,184**	0,135*	-0,049	0,359**	0,133*	0,064	-0,013	0,101	0,187**							
	(12) DIVERS MDO	3,223	0,969	0,428**	0,395**	0,216**	0,193**	0,146*	0,060	0,390**	0,292**	0,128*	0,031	0,005						
Flexibilidad	(13) PERSONAL_FLE	4,716	2,076	0,193**	0,214**	0,226**	0,097	0,240**	0,239**	0,227**	0,196**	0,156*	0,264**	0,145*						
	(14) NHABIL_COMIER	2,932	1,407	0,112	0,074	0,137*	0,129*	0,184**	0,111	0,080	0,020	0,133*	0,309**	0,269**	0,258**	0,269**				
	(15) PERS CIAL	1,223	1,007	0,037	0,026	0,142*	0,056	0,054	0,045	0,029	-0,081	-0,041	0,270**	0,068	0,178**	0,274**	0,545**			
	(16) NHABIL_ID	2,925	1,415	0,159**	0,154*	0,086	0,231**	0,342**	0,117	0,175**	0,169**	0,099	0,036	0,262**	0,184**	0,316**	0,435**	0,355**		
Habilidades de I+D+i	(17) PERS_ID	1,030	0,728	0,206**	0,269**	0,088	0,316**	0,127*	0,271**	0,233**	0,249**	0,079	-0,008	0,221**	0,276**	0,187**	0,347**	0,595**		
	(18) NHABPROMED	2,977	1,535	0,233**	0,161**	0,231**	0,078	0,243**	0,198**	0,271**	0,229**	0,410**	0,173**	0,556**	0,245**	0,232**	0,317**	0,096	0,247**	0,106
Habilidades de producción	(19) NHAB_PRODPIA	3,000	1,441	0,260**	0,210**	0,214**	0,219**	0,165**	0,099	0,216**	0,243**	0,238**	0,072	0,153*	0,109	0,024	-0,131*	0,100	0,188**	0,231**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

c) Construcción de la dimensión de posición competitiva de la Empresa

“El origen de las fortalezas de las empresas está en acciones que se tomaron hace tiempo... la habilidad del directivo (en el declive) es convertirlas en fuentes de alto valor al cliente difíciles de imitar por sus competidores” (Harrigan, 1988:48)

El análisis de las empresas de acuerdo a la posición competitiva de las mismas ante el declive nos ha de llevar a configurar grupos de acuerdo a que muestren rasgos de superioridad en cuanto a fortaleza competitiva, pero también respecto a la fuente de esa fortaleza, esto es, recursos y capacidades. Asumimos que puede darse la combinación teórica de la figura 2.12 (pág.106) con tres posiciones competitivas ante el declive (fuerte, intermedia y débil). Esta es la solución empírica a la que llegan Thièrtart y Vivas (1983) y Harrigan (1988) y la que hemos plasmado en el marco configurativo del modelo de comportamiento y resultado (ver figura 2.13, pág.119).

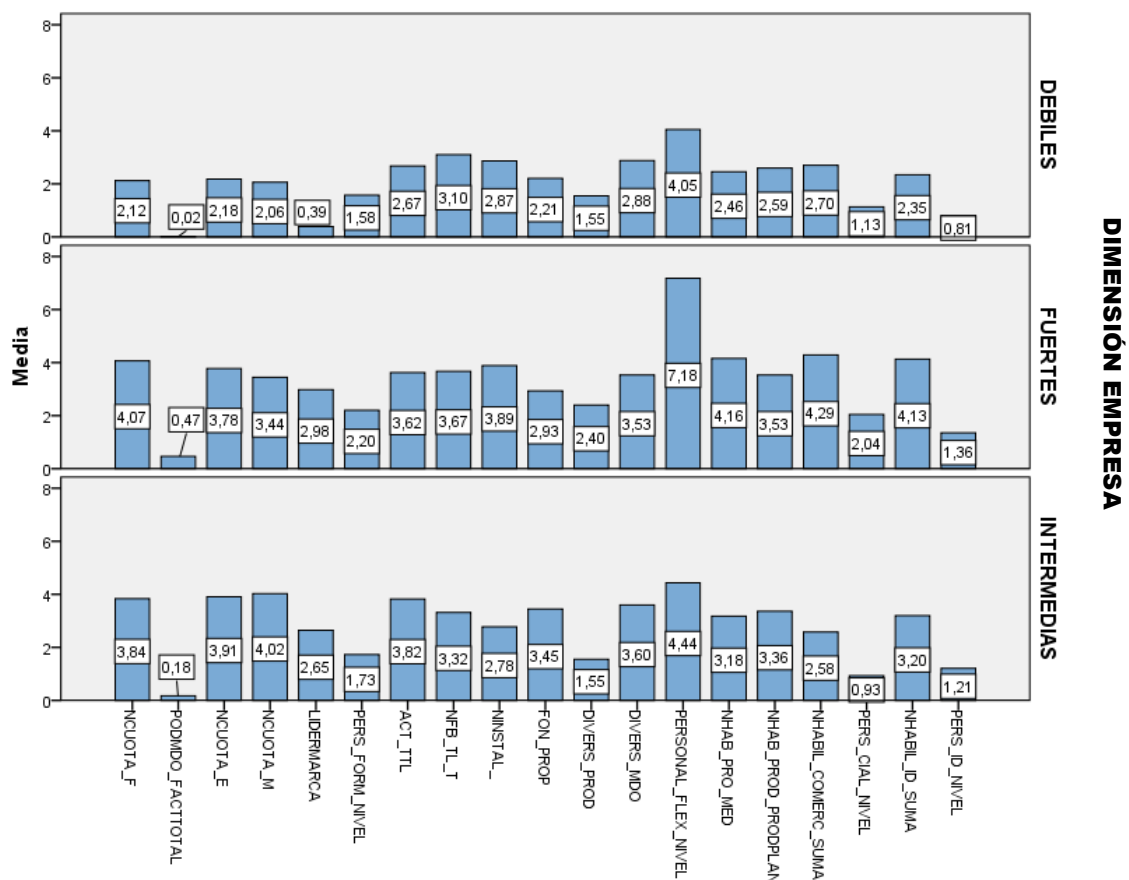
De acuerdo al marco configurativo las empresas se clasifican según su posición competitiva relativa al resto, para acceder en mejor situación a las bolsas de demanda remanente implantando las estrategias prescritas por el modelo para el entorno en el que se sitúan. Combinamos las variables de la dimensión de posición competitiva de la empresa en una clasificación con el método de k-medias a tres clúster: el clúster 1, grupo de empresas en posición competitiva “débil” de 135 empresas; el clúster 2 de empresas en posición competitiva “fuerte”, 45 empresas; y el clúster 3, que reúne a las 85 empresas en posición competitiva “intermedia”. El análisis clasifica como posición competitiva “débil” a empresas que no carecen de fortaleza y recursos, pero que son relativamente inferiores al resto de la muestra. A continuación discutimos los resultados con el apoyo gráfico de la figura 3.38.

- Clúster 1, empresas en posición competitiva débil pues disponen de menores recursos tangibles e intangibles y capacidades inferiores; esta falta de recursos y capacidades resulta en escaso poder de mercado (valor de cuota de facturación 2,12 frente media de la muestra 3,0 y valor en clúster 2 = 4,07 y en clúster 3 = 3,84).
- Clúster 2, empresas en posición competitiva fuerte. Estas empresas disponen de mayores habilidades que la media de la muestra (valores de diversificación, flexibilidad, habilidades de producción, comerciales y de desarrollo de productos por encima de los clúster 1 y 3). Pese a no ser las mayores en tamaño de activos (valor de activos totales 3,62 y valor en

clúster 3 = 3,82; valor en fondos propios 2,93 y valor en clúster 3 = 3,45) ni empleados (cuota empleo 3,78 en clúster 2 y valor en clúster 3 = 33,91), sus recursos físicos son mayores: tienen más plantas de producción y más delegaciones. Cuentan con personal formado (valor 2,2, media 1,72). Su combinación de recursos y capacidades las sitúa en el grupo de líderes, a nivel de poder de mercado (valor 0,47 y valor en clúster 3 = 0,18) y de marcas (valor de la variable Líder_marca 2,96 y valor en clúster 3 = 2,65).

- Clúster 3, empresas que calificamos en posición competitiva “intermedia”. Disponen de marcas valiosas (valor de líder marca 2,65) y están diversificadas en otros mercados (Diversificación de mercado 3,60); ahora bien, su posición competitiva no proviene tanto de sus capacidades, pues desarrollan flexibilidad de personal y habilidades, comerciales y de I+D, por debajo del clúster 2 (valor de habilidad comercial 2,58 y en el clúster 2 = 4,29; valor de habilidad en I+D 3,20 y valor en el clúster 2 = 4,13), sino de la posesión de recursos tangibles (activos totales 3,62 y fondos propios 3,45) que están por encima de la media de la muestra, y de los clústeres 2 y 1.

Figura 3.38. Solución de tres conglomerados. Posición competitiva de la Empresa:



El análisis de conglomerados ha combinado las variables de la dimensión de poder de mercado con las variables de recursos y capacidades en una solución a tres clúster que compadece con la teoría que la inspira (Harrigan, 1988) y con la visión de recursos y capacidades en cuanto a la fuente de la ventaja competitiva por la combinación única que cada empresa hace de los mismos (Barney, 2001) a la hora de plantear su estrategia competitiva. La solución además, discrimina de forma correcta de acuerdo al contraste ANOVA (ver figura 3.39) y propone una solución estadísticamente sólida, incluso para las variables que miden la posesión de recursos y capacidades, mostrando que los indicadores propuestos por la literatura facilitan la inclusión de los mismos en el análisis empírico (Ray et al., 2004; Crook et al., 2008; Greco et al., 2013; Teece, 2014b y Steingerberger, 2014).

Figura 3.39. Contraste ANOVA. Posición competitiva de la Empresa

	F	Sig		F	Sig		F	Sig
CUOTA_FACT	89,694	0,000	ACTIVOS	75,197	0,000	HAB_PROD_MED	25,725	0,000
POD_MDO	24,322	0,000	FÁBRICAS	5,885	0,000	HAB_PRODPLAN	12,150	0,000
CUOTA_EMPL	72,793	0,000	INSTALAC.	11,210	0,003	HABIL_COMERCIAL	31,228	0,000
CUOTA_MARCA	73,160	0,000	FONDOS_PROP	49,084	0,000	PERS_COMERCIAL	22,174	0,000
LÍDERMARCA	83,153	0,000	DIVERS_PROD	23,074	0,000	HABIL_I+D	37,269	0,000
PERS_FORMACIÓN	8,437	0,000	DIVERS_MDO	19,532	0,000	PERS_I+D	14,893	0,000
			PERS_FLEXIB	55,354	0,000			

La configuración de la dimensión de posición competitiva de la empresa se basa en esta solución a tres conglomerados, con la matización de que la posición intermedia no lo es tanto por recursos sino por capacidades menores que la posición competitiva fuerte. Comprobamos mediante análisis discriminante la adherencia de una primera función significativa ($\lambda = 0,143$) que explica el 75,2% de la varianza. En esta función las variables de mayor peso son las variables cuota de facturación y cuota de empleo, y la variable de activos intangibles: líder de marca. Es relevante disponer de recursos financieros (activos), y a nivel de habilidades clave, contar con habilidades de I+D, con plantas actualizadas y flexibles y competir en varios mercados. La variable poder de mercado muestra correlación con esta función, pero también con la segunda función, que tiene menor significación ($\lambda = 0,529$) y explica el 24,8% de la varianza. Las variables con mayor correlación con la segunda función son, por este orden, personal flexible, habilidades, diversificación de productos, otras instalaciones y personal formado

El análisis discriminante indica que, además del tamaño (empleados, activos) lo que distingue a las empresas es la capacidad de traducir en una oferta relevante para el cliente la

combinación de recursos y capacidades: la cuota de mercado se basa en un producto atractivo por su oferta de marca (cuota de marcas) que es revisado y mejorado (habilidades de I+D, plantas actualizadas). Esta combinación proporciona una fuente de ventaja competitiva que es atractiva para clientes diversos (compiten en varios productos y en varios mercados geográficos).

Una vez completada la definición y descripción de los factores del marco configurativo del modelo de comportamiento y resultado en el declive, atributos del Entorno (epígrafe 3.2.3) y posición competitiva de la Empresa (en este epígrafe 3.2.4), revisamos a continuación la definición y descripción de las variables de control.

3.2.5. Medida de las variables de control

De acuerdo a la investigación consultada, es frecuente que hechos no directamente integrados en el estudio de relaciones de dependencia muestren efecto en la variable que se quiere prever, en nuestro caso el resultado, incorporándose en la forma de una variable de control. Entre los habituales está la industria o sector en que compite la empresa (generalmente identificada con una variable ficticia), el tamaño y rasgos propios de la empresa, como su forma de propiedad o sus órganos de gobierno, que en el declive pueden elevar barreras estratégicas a la salida (Requerimientos o necesidades estratégicas a permanecer, Porter, 1980). En este trabajo hemos considerado incluir tres variables para incorporar estos rasgos: Tamaño, Sector y Requerimientos. A continuación desarrollamos su contenido, que se resume en la figura 3.41, pág.228-229, que contiene asimismo el origen de los datos, la literatura que la inspira y el recuento de la frecuencia de aparición de las medidas de las variables.

a) Tamaño

La influencia en el resultado de la empresa de su tamaño se incorpora con esta variable, cuya medida es el número de empleados declarado en los balances anuales publicados en SABI. El valor de la variable que proponemos es la media anual en el periodo 2008 a 2011, a fin y efecto de evitar impactos coyunturales. La variable discreta se transforma en su logaritmo natural Ln_EMPLEO para que la magnitud del valor no interfiera en el análisis. En su transformación a

categorica se ha seguido el criterio de la Unión Europea⁸⁰ de distinguir por tramos de tamaño de empleados entre microempresas, pequeñas, medianas y grandes. En nuestra muestra, 51 empresas son microempresas, 126 pequeñas, 62 son medianas y 26 grandes.

b) Sector

La medida de la influencia de la industria o el sector en el que compite la empresa se incorpora de forma similar a la inclusión de ficticias de industria, habitual en la investigación empírica, con la variable Sector. El sector se identifica con el CNAE principal declarado por la empresa en cuestionario, confirmado en caso necesario con la inscripción registral publicada en SABI, tal y como realizamos al discutir la composición de la muestra (ver figura 3.10, pág. 144). Nuestras 265 empresas compiten en nueve sectores, del que panificación es el mayoritario en número de empresas (85 empresas). La variable toma la forma de una categorica nominativa.

c) Requerimientos estratégicos a permanecer

La variable Requerimientos incorpora los rasgos de grupo, propiedad, órganos de decisión y control que pueden elevar barreras estratégicas a la salida. En la literatura sobre estrategia empresarial es frecuente encontrar estos rasgos de forma individual (Latham y Braun, 2011, distinguen el efecto de empresa familiar en el comportamiento ante la crisis; Bernard et al., 2008, señalan el efecto de pertenencia a un grupo en la decisión de cerrar una planta), mientras que es abundante la literatura que relaciona la propiedad única con actitudes directivas más emprendedoras o conservadoras (Cuervo y Montoro, 2010). Ahora bien, nuestra voluntad es construir un indicador, en forma de variable de control, que resuma los rasgos que, con base en la literatura del declive, pueden elevar barreras a la elección e implantación de la estrategia prescrita por el modelo. Las empresas de la muestra se clasificarán de acuerdo a la presencia de uno o varios de estos rasgos, según su declaración en la pregunta P0 “Identificación de la Empresa”. El hecho de haberlas formulado como declaración dicotómica señala la forma para su explotación estadística.

⁸⁰ La recomendación C (2003) 1422, aprobada el 6 de mayo de 2003, señalaba que una microempresa es aquella que tiene menos de diez trabajadores y un volumen de facturación anual inferior a dos millones de euros o un activo total inferior a dos millones de euros; una pequeña empresa tiene máximo 49 trabajadores y un volumen de facturación o total de activo inferior a diez millones de euros; las medianas empresas tienen menos de 250 trabajadores y un volumen de facturación inferior a cincuenta millones de euros o un activo menor a 43 millones de euros. Las grandes empresas sobrepasan estos parámetros.

Revisamos a continuación estos rasgos, junto con las variables que los miden. En primer lugar, la estructura de propiedad. Las empresas de propietario único están más sujetas a requerimientos estratégicos a permanecer pues se asocian a comportamiento más conservador (Baden-Fuller, 1989). Dos variables miden este rasgo: propietario trabaja en la empresa y propietario dirige la empresa. En nuestra muestra 176 empresas declaran que el propietario trabaja en la empresa y 171 que lo hace en labores de dirección. Incluimos en forma de propiedad que la empresa cotice en bolsa (19 empresas).

En segundo lugar, la propiedad familiar se ha asociado con existencia de barreras estratégicas a la salida, que demoran la toma de decisión (Uriu, 1984), aunque es capaz de retener el empleo de calidad y con él, el talento necesario para estrategias de reconversión (Latham y Braun, 2011). Hemos incluido tres variables para identificar la empresa familiar: propiedad, que existan familiares en la dirección y que trabajen familiares en la empresa. En nuestra muestra una mayoría de empresas se declaran familiares (recuento 151). Estas empresas tienen familiares trabajando en la empresa (149) y en labores de dirección (143).

Ahora bien, Latham y Braun (2011) señalan que las empresas familiares son más resistentes en momentos de recesión si han implantado un sistema de gestión dual. Nieto, Fernández, Casasola y Usero (2009) encuentran evidencia que la participación de la familia propietaria en el consejo de administración aporta valor, en línea con los resultados de Villalonga y Amit (2006) y Galve y Salas (2011). La presencia de órganos de dirección colegiada, sea cual sea la propiedad, aporta a la empresa orientación proactiva (Cuervo y Villalonga, 2000; Filatotchev y Toms, 2003). Incorporamos, en tercer lugar, variables para medir la existencia de órganos de dirección y control: la empresa cuenta con comité de dirección, 177 empresas y la empresa cuenta con consejo de administración, 197 empresas. La existencia de agentes externos que moderen o eleven la altura de las barreras de salida se mide con la presencia de sindicatos (en 175 empresas) y que las empresas se someten a auditoría (recuento 213). Estar afiliado a una asociación profesional (214 empresas) plantea si la pertenencia actúa como moderador al proporcionar acceso a información y asesoría a las empresas más pequeñas o menos profesionalizadas.

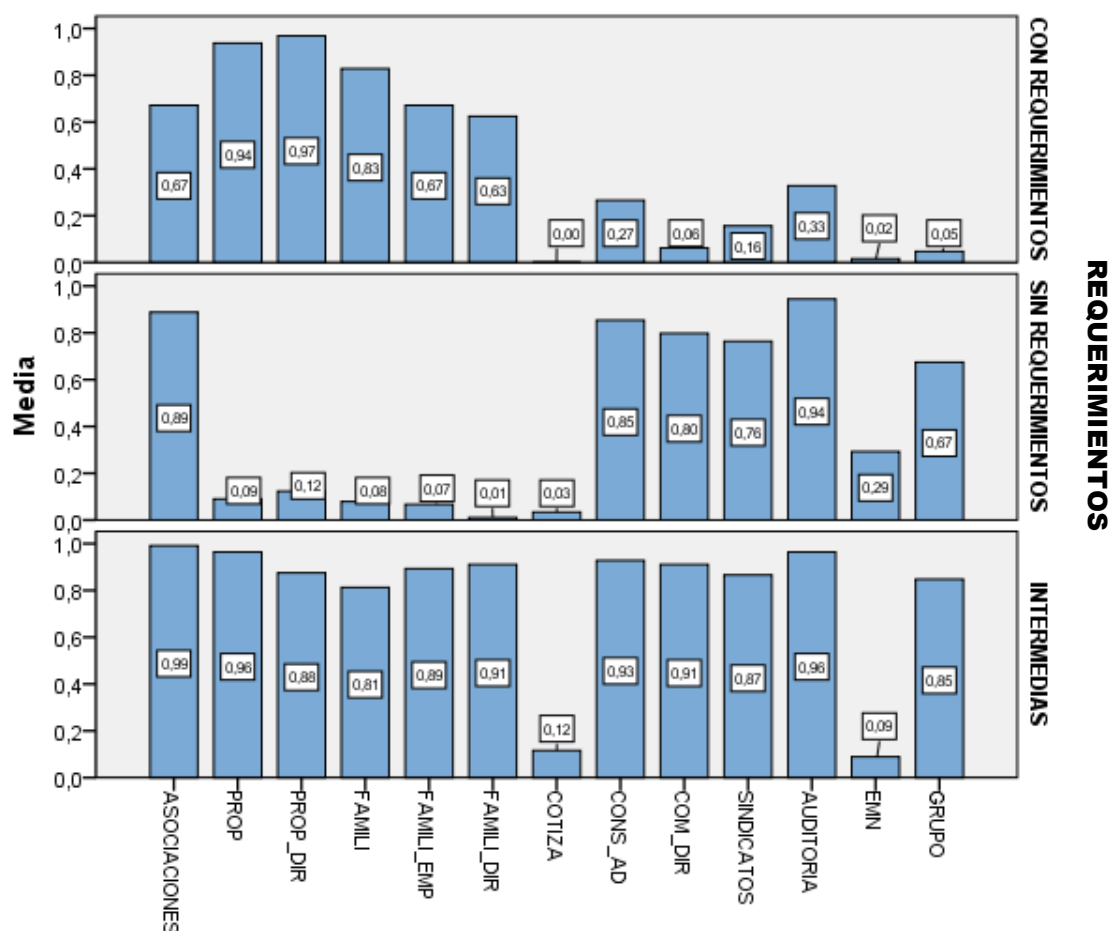
En cuarto lugar, la literatura señala que los vínculos por imagen (Porter, 1980), la pertenencia a un grupo de empresas o compartir instalaciones, elevan barreras de salida⁸¹. Si la empresa es multinacional, puede aprovechar las ventajas de su acceso a otros mercados geográficos para desinvertir (Ghemawat, 2007) o permanecer en el mercado apoyada por su central (Hall, 1980). Para medir la existencia y comportamiento de estos rasgos de la empresa medimos si la empresa pertenece a un grupo empresarial (141 empresas) y si es una empresa multinacional (31 empresas).

La forma final de la variable Requerimientos es una combinación de estas variables por el método clúster de k-medias. El algoritmo de clasificación agrupa de forma efectiva todas las variables en tres grupos, según confirma el contraste ANOVA de diferencia de medias. A continuación interpretamos la representación gráfica de esta solución, que se muestra en la figura 3.40.

- El clúster número 1 lo componen 64 empresas gestionadas por sus propietarios y familiares. En este caso no se da la presencia de órganos de dirección y control. Calificamos a las empresas integradas en este grupo CON Requerimientos estratégicos a permanecer.
- El clúster 2 agrupa a 112 empresas que no tienen ni propiedad ni gestión directa de propietario o familiares. Todas cuentan con órganos de gestión colegiados. Las empresas multinacionales se integran en este clúster. Calificamos a estas empresas SIN Requerimientos estratégicos a permanecer.
- El clúster 3 agrupa a 89 empresas asociadas, con presencia de órganos de dirección colegiados, auditoría y sindicatos. Existe presencia de empresas de propiedad y gestión familiar pero contiene también la mayoría de las pocas empresas cotizadas de nuestra muestra, así como pertenecientes a grupo. En este clúster entendemos que aunque domina la propiedad individual y familiar, aparecen con valores altos todas las variables que moderan su existencia. Calificamos a estas empresas en una posición INTERMEDIA respecto a requerimientos estratégicos a permanecer.

⁸¹ De acuerdo a los resultados de la investigación de Harrigan (1988:58) respecto a la relación entre causa y probabilidad de salida, la existencia de facilidades compartidas reduce en un 42% la probabilidad de salir. Dentro de esta investigación, la integración vertical de producción o comercialización aparece como una amenaza a la posible salida puesto que deshacer una operación completa es más costoso que desprenderse de una parte (Harrigan, 1988:60).

Figura 3.40. Solución clúster de la variable de control Requerimientos



Una vez identificadas las medidas de los factores del marco configurativo, entorno y posición competitiva de la empresa y descritas y diseñadas las variables de control, revisamos a continuación las variables del modelo de comportamiento y resultado, comenzando por la variable explicativa del mismo, la conducta estratégica implantada por las empresas de nuestra muestra.

Figura 3.41. Variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Medida de la variable	Frecuencias			
➤ Tamaño	Tamaño Número de empleados de la empresa, en media del período 2008 a 2011 (dato en balance SABI)	Ln_EMPLEO Adscripción a categórica de acuerdo a criterio UE	Categoría	N	Media empleados	Media LnEmpleo
			Pequeñas ≤ 99	209	26,92	1,39
			Medianas ≥ 100 ≤ 499	44	226,75	2,31
			Grandes ≥ 500	12	1.335,8	2,72
➤ Sector	Sector Clase CNAE del negocio principal de la empresa (en cuestionario confirmado con dato registral)	Clase CNAE a 3 ó 4 dígitos Adscripción a categórica nominativa	Clase CNAE		Sector	
			104		Aceite	
			105		Lácteos	
			106		Molinería y arroz	
			107		Pan y bollería	
			1032		Zumo de frutas	
			1081		Azúcar	
			1083		Café e infusiones	
➤ Requerimientos Estratégicos a Permanecer	PROPIEDAD la empresa tiene propietario identificable que trabaja en la empresa; el propietario dirige la empresa COTIZA: la empresa cotiza en bolsa Porter, 1980; Baden-Fuller, 1989; Nieto et al., 2008; Cuervo y Montoro, 2010	PROP: (Propietario trabaja en la empresa: SI 1, NO 0) PROP_DIR (Propietario en tareas de dirección: SI 1, NO 0) COTIZA (Cotiza en bolsa, SI 1, NO 0)	1101		Bebidas alcohólicas	
			1102		Vinos	
			PROP: (Propietario trabaja en la empresa: SI 1, NO 0)		SI 176	
			PROP_DIR (Propietario en tareas de dirección: SI 1, NO 0)		SI 171	
			COTIZA (Cotiza en bolsa, SI 1, NO 0)		SI 19	
					NO 89	
					NO 94	
					NO 246	

Figura 3.41. (cont.) Variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Medida de la variable	Frecuencias	
			SI	NO
La empresa es propiedad de una familia o grupo familiar que la dirige y gestiona Uriu, 1984; Amit y Villalonga, 2006; Galve y Salas, 2011	FAMILIAR: la empresa es propiedad de un grupo familiar	FAMILI: (Empresa familiar SI 1, NO 0)	SI 151	NO 114
	FAMILIA EMPLEADOS: presencia de familiares empleados en la empresa	FAMILI_EMP: (trabajan familiares en la empresa SI 1, NO 0)	SI 149	NO 116
	FAMILIA DIRECTIVOS: presencia de familiares en la dirección de la empresa	FAMILI_DIR: (familiares en tareas de dirección SI 1, NO 0)	SI 143	NO 122
La empresa cuenta con órganos de dirección colegiados y somete su actividad a órganos de control Hatten et al., 1978; Miller y Friesen, 1984; Harrigan, 1988; Cuervo y Villalonga, 2000; Filatotchev y Toms, 2003; Amit y Villalonga, 2006; Latham y Braun, 2011	COMITÉ DE DIRECCIÓN: la empresa cuenta con comité de dirección	COM_DIR: (Comité de dirección, SI 1, NO 0)	SI 177	NO 88
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: la empresa cuenta con consejo de administración	CONS_AD: (consejo de administración, SI 1, NO 0)	SI 197	NO 68
	SINDICATOS: la empresa cuenta con representación sindical	SINDICATOS: (Sindicatos, SI 1, NO 0)	SI 175	NO 90
	AUDITORÍA: la empresa se somete a auditoría independiente	AUDITORIA: (auditoría SI 1, NO 0)	SI 213	NO 52
	ASOCIACIÓN: la empresa pertenece a asociaciones profesionales.	ASOCIACIÓN: (pertenece a asociaciones SI 1, NO 0)	SI 214	NO 51
La empresa es multinacional, forma parte de un grupo Porter, 1980; Hall, 1980; Harrigan, 1980a, 1988	EMPRESA MULTINACIONAL: la empresa está vinculada a un grupo multinacional.	EMN: (pertenece SI 1, pertenece NO 0)	SI 31	NO 234
	GRUPO: la empresa está vinculada a un grupo con el que comparte servicios y funciones.	GRUPO: (pertenece a un grupo SI 1, pertenece NO 0)	SI 141	NO 124

3.3. MEDIDA DE LA CONDUCTA DE LA EMPRESA: LA OPCIÓN ESTRATÉGICA

“Toda empresa que compite en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” (Porter, 1985:31)

Las opciones estratégicas propuestas por el modelo de comportamiento y resultado en el declive son seis: diferenciación, costes, poder de mercado, nicho, cosecha y salida (ver epígrafe 2.4 en pág.112). Estas opciones estratégicas facilitan a las empresas la forma para permanecer rentablemente, con un enfoque amplio (liderazgo) o reducido (nicho), o salir del negocio en apuros, cosechando los rendimientos, o con una desinversión total o parcial del mismo.

La forma en que identificamos estas opciones estratégicas en nuestra muestra se basa en una batería de ítemes para la valoración por parte de los directivos, con una puntuación de 1 a 5 en una escala Likert. Esta metodología es una práctica habitual en la investigación empírica⁸². Las afirmaciones sobre actividades proceden en su mayoría de investigaciones previas sobre estrategia empresarial en las que se ha entrevistado a directivos, aunque, como discutimos a continuación, ha sido necesario renovar alguno de los ítemes, e incorporar ítemes nuevos, inspirados en indicadores asociados a esa práctica por la literatura precedente. Una vez tabulados los datos, el proceso de asociar cada empresa a una determinada Opción Estratégica consiste en resumirlos a través de la metodología de escalas aditivas. Se ha seguido la pauta recomendada por la literatura de comprobar su validez mediante los estadísticos de fiabilidad (α) y factorial confirmatorio (Prat y Doval, 2003; Hair et al., 2007); la figura 3.43 (pág. 234-235) recoge los ítemes junto con la fuente que los inspira y resume los estadísticos descriptivos y de fiabilidad de la escala.

⁸² El uso de escalas de valoración para deducir la opción estratégica se encuentra, entre otros, en Dess y Davies (1984), Calori y Ardisson (1988), Covin y Slevin (1989), Miller y Dess (1993), Slater y Narver (1996). Parker y Helms (1992) usan la de Dess y Davies, mientras Acquaah y Yasai-Ardekani (2008) y Santos et al. (2012) completan la de Slater y Narver. Harrigan (1980a y 1988), Hall (1980) y Hammermesh y Silk (1979) utilizan observación deductiva mediante entrevistas a directivos. Hambrick (1983b), Thièrtart y Vivas (1983, 1984), Anderson y Zeithaml (1984), Thièrtart (1988), entre otros, son ejemplo de investigaciones sobre el ciclo de vida en la que la opción estratégica se infiere de medidas factuales procedentes de base de datos secundarias.

La metodología seguida nos ha permitido construir de forma satisfactoria las opciones estratégicas con un razonable grado de fiabilidad⁸³. Las baterías de ítems son una técnica establecida que se ha aplicado a comprender si la recomendación de estrategias genéricas o combinadas tiene sentido (Dess y Davies, 1984) o qué combinación describe con mayor claridad una orientación estratégica (Narver y Slater, 1990). En nuestra investigación el objetivo no es éste, sino comprender si las opciones recomendadas por el modelo teórico del declive siguen siendo las más adecuadas en el momento actual, con el objetivo de conseguir el mejor resultado en el declive. Adoptar este método ayuda en la interpretación y generalización de resultados, pero debemos asegurar, además de que los ítems tengan validez de contenido y validez de proceso, que sean adecuados para la población que responde en esta investigación, destinada a conocer cuál es el comportamiento de empresas competidoras en negocios en declive en el momento actual (Prat y Doval, 2003:45). Por este motivo, renovamos ítems anteriores y desarrollamos nuevos declarativos que permitan entender a qué alternativa estratégica del modelo se acercan con mayor claridad las actividades implantadas por la empresa.

Respecto a las opciones puras de diferenciación y costes, nuestras escalas incorporan declarativos de investigaciones que han renovado los ítems que definen a las estrategias puras, con base en las propuestas de Dess y Davies (1984), Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1996), notablemente Acquaah y Yasai-Ardekani (2008). Su formulación en castellano puede encontrarse en Santos et al., 2012. Hemos incorporado ítems que, desde la visión de recursos y capacidades y modelos de negocio, añaden la novedad de la diferenciación por servicios (Harrigan y Dalmia, 1991; Gambardella y McGahan, 2010; McGrath, 2010). La eficiencia en costes se recombina como mejoras de procesos y productividad (Helfat y Peteraf, 2003), siguiendo a Madhavaram y Hunt (2008). De esta forma aseguramos que la escala sea adecuada al momento actual y la consistencia con resultados de la investigación precedente.

Además de las opciones puras, las alternativas estratégicas del modelo requieren describir con precisión permanecer por poder de mercado o por nicho y salir por cosecha o desinversión. Poder de mercado se describe a través de tres ítems que recogen acciones invocadas por la literatura como tácticas propias de conseguir liderazgo por poder de mercado y salida a través de dos acciones relacionadas con desinversión. La mayor dificultad ha radicado en la configuración

⁸³ Además del α de Cronbach, establecida de forma tácita con umbral en 0,7 para escalas ya comprobadas y 0,6 para escalas nuevas desde Nunnally (1978) (Ray, Barney y Muhanna, 2004), el examen de los índices de homogeneidad (IH_c) señala valores cercanos o superiores a 0,4 en todas las escalas.

de escalas para distinguir de forma efectiva la opción Nicho y la opción Cosecha, pues las investigaciones anteriores han destacado la confusión entre acciones similares (reducir la inversión para cosechar o enfocar la inversión en las líneas de producto prioritarias, Thièrtart y Vivas, 1983). Siguiendo sus conclusiones y de acuerdo a las investigaciones orientadas a explorar la opción Nicho (Dalgic y Leeuw, 1994), incorporamos declaraciones con base en investigaciones orientadas a su aplicación en mercados maduros y en declive (Calori y Ardisson, 1988; Parrish et al., 2006; Burpitt y Fowler, 2007), que redactamos de manera que mantengan el sentido de enfocar los esfuerzos a un grupo reducido de clientes o negocios intrínseco a la definición clásica de nicho (Leitner y Güldenbergh, 2010). Este redactado se completa con una aportación de la visión de segmentación propia de los modelos de negocio en la que incorporamos la inversión por parte de la empresa en herramientas innovadoras de marketing relacional (Gambardella y McGahan, 2010). Entendemos que así distinguimos con precisión estas acciones de las genéricas de diferenciación, que pueden perfectamente ser compatibles con la opción Nicho en su elección de ámbito limitado (enfoque).

Al tiempo, es necesario definir la opción Cosecha. A los comportamientos tradicionales de la opción (reducción del ámbito de la operación, reducción de inversiones, presión hacia el precio y aseguramiento de la rentabilidad) añadimos la decisión de reconfigurar la compañía, aprovechando el momento difícil para ajustar plantillas y mejorar la adaptación al entorno cambiante (Hammermesh y Silk, 1979), y concentrar la operación, cuya dimensión se reduce, en aquellos centros productivos donde la rentabilidad es segura (Harrigan y Porter, 1983). Entendemos que con estos declarativos podemos distinguir entre actuaciones generales de eficiencia y productividad, necesarias en el declive (Hall, 1980; Parker y Helms, 1992) con actuaciones de cosecha, y cubrimos asimismo las dos aplicaciones de la estrategia, como pasillo a la salida o antesala al vuelco en la posición competitiva.

Una vez descritos los ítemes, utilizamos la técnica de escalas aditivas, de acuerdo a la opción estratégica a la que pertenecen según la teoría que ha inspirado su redacción. El análisis factorial confirmatorio nos permite afirmar que los ítemes de las opciones son independientes entre sí, y los valores del α de Cronbach que las escalas tienen una razonable fiabilidad.

El método de escalas aditivas resume correctamente los ítemes pero nos da, para cada participante en la encuesta, un valor en todas y cada una de ellas (la media de sus respuestas). Además, los directivos han dado puntuación para los 310 negocios (clases CNAE de producto distintas) en que compiten sus empresas. Es preciso, para hacer operativa la variable en el

modelo, asignar a cada negocio, y a cada empresa, una única opción estratégica. Para el primer caso, elegir la OE por negocio, seguimos el método propuesto por Parker y Helms (1992) de elegir la escala con la máxima puntuación (en media) de las seis escalas, que permite la elección de una opción en caso de respuesta múltiple (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008). Esta asignación (ver figura 3.41) ha resultado en una distribución de frecuencias donde es Nicho la opción mayoritaria (121 sobre 310) y Poder de Mercado la de menor frecuencia (19 de 310).

En segundo lugar, es necesario asignar a las empresas diversificadas (más de un código CNAE a 4 entre los productos principales) una opción estratégica única. Tomamos de McGahan (1999b:385) la práctica de adjudicar a la empresa la OE asignada al CNAE principal (Leitner y Guldenberg, 2010). Al pasar de producto a empresa observamos reducción en una proporción inferior a la del total de la muestra (-14,5%) para la opción cosecha (-8,3%) y costes (-7,9%); en cambio, diferenciación pierde en proporción más participantes (-16,7%).

Finalmente, hemos comprobado que tras estas decisiones, la adscripción de la OE a la empresa es correcta, realizando un test de validez convergente, que consiste en una prueba T de diferencia de medias entre los grupos formados con base en una característica o declaración en cuestionario, no incluida en la pregunta de la que procede la definición de la opción estratégica implantada. La prueba ha confirmado con resultados satisfactorios que nuestra construcción de la variable OE refleja de forma correcta la conducta de la empresa.

Figura 3.42. Variable OE. Recuento final por unidad de negocio (n=310) y empresas (n=265)

OPCIÓN ESTRATEGICA N=número de casos	OE= MAXVALMEAN PRODUCTO	OE= CNAE PROD PPAL EMPRESA
COSTE	59	50
DIFERENCIACIÓN	40	31
SALIDA	31	28
COSECHA	40	35
PODER DE MERCADO	19	14
NICHO	121	107
TOTAL	310	265

De forma resumida, la mayoría de nuestra muestra opta por permanecer: 74,3% de las empresas (*fight*). La opción estratégica mayoritaria es enfocarse en un nicho (107 de 265). Las tácticas de desinversión (*flea*), cosecha y salida, suponen el 25,7% de las implantadas. Este comportamiento es congruente con un entorno con oportunidades para la diferenciación, pero en que las inversiones en conseguir el liderazgo no se justifican ante la falta de confianza en el retorno de la inversión que supone enfrentarse a demandas en declive.

Figura 3.43. Estrategia competitiva del negocio. Ítemes y construcción de las escalas aditivas

Opción estratégica	Ítem en el cuestionario	Referencia	Estadísticos descriptivos		Estadísticos de fiabilidad	
			Media de los elementos	Desviación típica	α de Cronbach	Factorial confirmatorio
DIFERENCIACIÓN	Para satisfacer las necesidades del consumidor es necesario tener una gama amplia de productos	Dess y Davies, 1984; Narver y Slater, 1990				
	Desarrollamos programas de respeto al medio ambiente y compromiso con la comunidad	Helfat y Peteraf, 2003; Leitner y Guldenberg, 2010				
	Compartimos al máximo la información y conocimiento de las necesidades del cliente	Harrigan y Dalmia, 1991; Acquah y Yasai-Ardekani, 2008				
	Invertimos por encima del mercado en publicidad de nuestras marcas	Harrigan y Porter, 1983; Dess y Davies, 1984	3,834	0,668	0,768	KMO 0,811 Chi cuadrado 504,35 gl 28 sig. 0,000 Varianza explicada factor único 42,53%
	Estamos a la vanguardia en conocimiento de las necesidades del consumidor	Narver y Slater, 1990; Gambardella y McGahan, 2010				
	Apoyamos de forma decidida nuestras marcas como fuente de diferenciación y fidelidad.	Dess y Davies, 1984; Narver y Slater, 1990				
	Es necesario identificar muy bien a quién te diriges con tu producto y concentrar al máximo tus esfuerzos	Harrigan y Porter, 1983; McGrath, 2010				
COSTES	Hemos de contar con los mejores procesos de compra y producción para ser el mejor competidor en coste	Dess y Davies, 1984; Slater y Narver, 1990				
	Aumentamos la inversión en capacidad y eficiencia operativa para mejorar la productividad	Dess y Davies, 1984; Harrigan y Porter, 1983				
	Mejoramos el control económico de las operaciones, eliminando los productos y clientes menos rentables	Harrigan y Porter, 1983; Madhavaram y Hunt, 2008	3,900	0,723	0,777	KMO 0,791 Chi cuadrado 428,081 gl 10 sig. 0,000 Varianza explicada factor único 53,90%
	Desarrollamos formas de trabajo innovadoras que hagan a la organización competitiva y flexible.	Helfat y Peteraf, 2003; Madhavaram y Hunt, 2008				
	Revisamos continuamente nuestras rutinas y formas de hacer para ser más eficientes	Helfat y Peteraf, 2003				
PODER DE MERCADO	Apostamos decididamente por este segmento de mercado y buscamos ampliar nuestra presencia comprando total o parcialmente a competidores	Anand y Singh, 1997				
	Invertimos en el negocio para ser uno de los mayores fabricantes y controlar la gran rivalidad existente	Harrigan, 1980	2,524	0,981	0,678	KMO 0,546 Chi cuadrado 191,205 gl 3; sig. 0,000 Varianza explicada factor único 61,45%
	Evitamos las guerras de precio que destruyen el valor del negocio (forma inversa)	Hammernesh y Silk, 1979; McGahan, 2004a				

Figura 3.43. (cont.) Estrategia competitiva del negocio. Ítemes y construcción de las escalas aditivas

Opción estratégica	Ítem en el cuestionario	Referencia	Estadísticos descriptivos		Estadísticos de fiabilidad	
			Media de los elementos	Desviación típica	α de Cronbach	Factorial confirmatorio
NICHO	El cliente nos prefiere porque además de producto le damos servicio en entregas y atención al cliente	Calori y Ardisson, 1988; Burpitt y Fowler, 2007.	3,803	0,813	0,727	KMO 0,742 Chi cuadrado 259,381 gl 6; Sig 0,000 Varianza explicada factor único 56,17%
	Tenemos el objetivo y lo cumplimos en buena medida, de lanzar al mercado productos nuevos y mejorados	Calori y Ardisson, 1988; Dalgic y Leeuw, 1994; Parrish, et al., 2006				
	Estrechamos nuestra relación con el cliente a través de sistemas de satisfacción y relación directa vía internet	Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008; Gambardella y McGahan, 2010				
	Desarrollamos productos en los segmentos de mayor valor añadido, por los que podamos pedir un alto precio	Dess y Davies, 1984; Dalgic y Leeuw, 1994				
COSECHA	Nos enfocamos en aquellos territorios y clientes donde somos más fuertes para reducir el coste de comercialización y distribución	Dess y Davies, 1984; Harrigan y Porter, 1983; Taggart, 1995	2,921	0,824	0,628	KMO 0,554 Chi cuadrado 292,159 gl 10; Sig 0,000 Varianza explicada factor único 40,43%
	Reducimos la inversión en publicidad y promoción para seguir siendo rentables con precios más ajustados	Harrigan y Porter, 1983; Thietart y Vivas, 1983				
	Reducimos la inversión en desarrollo y enfocamos los esfuerzos en conseguir el mejor coste unitario en los productos actuales	Harrigan y Porter, 1983; Thietart y Vivas, 1983				
	Reducimos la dimensión de la empresa reajustando el número de empleados y buscando la flexibilidad de la plantilla	Hammermesh y Silk, 1979; Covin y Slevin, 1989				
SALIDA	Ajustamos el número y actividad de las plantas de producción, cerrando las de peor productividad y consolidando las instalaciones más competitivas.	Harrigan y Porter, 1983	2,394	1,253	0,752	KMO 0,500 Chi cuadrado 138,731 gl 1; Sig 0,000 Varianza explicada factor único 80,13%
	Estamos buscando potenciales compradores para los activos redundantes por la caída de las ventas	Lieberman, 1990; Filatotchev y Toms, 2003				
	Mantenemos el negocio pues salir en este momento sería malvender los activos acumulados durante años	Harrigan, 1980				

3.4. LAS MEDIDAS DEL RESULTADO

“Evaluar el resultado de la opción estratégica elegida supone medir el desempeño del negocio tras la aplicación de la misma. Medir el desempeño implica elegir el ámbito (financiero, operativo y/u organizativo), los indicadores y las fuentes (secundarias o primarias) en los que se va a basar” (Miles, Snow y Sharfman, 1993)

Una vez configuradas las medidas del marco configurativo y la variable opción estratégica, revisamos a continuación las medidas del resultado de la empresa, con base en la literatura previa que propone indicadores de su desempeño operativo y de su desempeño financiero (Venkatraman y Ramanujan, 1986:894). Los indicadores pueden ser dinámicos, como el crecimiento en ventas y en activos, usado comúnmente como predictor de la rentabilidad (Altman, 1968; Capon, Farley y Hoenig, 1990; Cho y Pucik, 2005). La literatura del ciclo de vida asocia crecimiento con rentabilidad y ratifica que las etapas de crecimiento y madurez tienen mejores ratios de rentabilidad que las de nacimiento y declive. Hemos visto que Dess y Beard (1984)⁸⁴ proponen para medir la prodigalidad (*munificence*) del entorno, un indicador de la capacidad de crecimiento. A estos indicadores Thomas y Venkatraman (1988) añaden un indicador de posición relativa, como es la cuota de mercado; como indicador de poder de mercado, las empresas de mayor cuota tendrán mejor desempeño financiero.

El análisis financiero de la empresa nos propone tres grupos de ratios para conocer el resultado empresarial: 1.- de actividad (rotación de activo, de circulante; de rendimiento de las ventas (BAIT sobre ventas) y de valor añadido (VAB sobre ventas), de rentabilidad económica (ROA = BAIT/Total activos) entre otros; 2.- de rentabilidad y creación de valor (RFP o ROE), beneficio por acción (EPS), PER (precio de la acción sobre beneficio), entre otros, y 3.- de liquidez y solvencia (Cuervo, 1994:108-110).

Ahora bien, la literatura advierte que la elección de los indicadores del resultado y de sus medidas ha de tener en consideración sus inconvenientes; en el caso del ROA es su origen contable (Zuchewicz, 2012), susceptible a alteraciones por decisión de los gestores de la empresa

⁸⁴ Ver una aplicación de las medidas de prodigalidad y dinamismo de Dess y Beard en el trabajo de Weinzimmer, Robin y Michel (2012). Encuentran evidencia de que relación positiva entre el índice de prodigalidad y el crecimiento del beneficio, ingresos y rentabilidad sobre capitalización (ROE).

(criterios contables, valoración de activos, de inventario, consolidación y suma de negocio en multinacionales: Chakravarty, 1986:441). El análisis financiero más depurado invita a que se estudie en su lugar el EVA (Valor económico añadido)⁸⁵ y a tener en cuenta si los cambios son por el numerador (ingresos, resultados) o por el denominador (activos, inversiones, Barker y Duhaime, 1997:17). El ROA puede ser una medida de la calidad de las operaciones de la empresa engañosa en la fase de inicio del ciclo de vida, donde no existe acumulación de activos, o en la de declive, donde la desinversión es necesaria para reajustar la dimensión de la empresa (McGahan, 1999a:76).

Las medidas de mercado (valor de capitalización de mercado; Q de Tobin; EPS - rentabilidad por acción) evitan el inconveniente contable pero tienen la dificultad de no aplicar a todas las empresas. En la etapa de creación de la industria, la elevada volatilidad de los mercados de *start-ups* dificulta su interpretación. El ratio de beneficio sobre capitalización ROE no aplica a las empresas no cotizadas y a las micro y pequeñas (Parker y Helms, 1992; Burpitt y Fowler, 2007). Cuervo (1994:109) propone como ratio alternativo el retorno sobre fondos propios (RFP).

En esta investigación optamos por construir las medidas del resultado con una serie completa de indicadores de actividad, creación de valor y rentabilidad sobre activos y fondos propios, en la línea apuntada por Cuervo (1994) de manera singular para cada CIF. La información proviene de los balances depositados en SABI, y la muestra completa es de 231 empresas. La información de la industria es de la EIAE y del MAGRAMA.

Una segunda precaución respecto a los indicadores del resultado de la empresa hace referencia al periodo de tiempo necesario para medir el efecto de las acciones, la conducta estratégica, en el resultado. La industria de alimentación y bebidas es una industria de gran consumo en que las decisiones de inversión relacionadas con publicidad y promoción o cambio en el valor percibido del producto (por reducción o aumento de precios, reducción de gama de producto o reducción de costes) tienen impacto casi inmediato, en el mismo periodo y en el posterior (Porter, 1974; Oster, 1982). Ahora bien, conocer el resultado de las decisiones que suponen inversión en I+D, compra de activos o desinversión por reajuste o salida del negocio, requiere más tiempo (Erickson y Jacobson, 1992; Audretsch y Feldman, 1996; Forcadell et al., 2006). Por este motivo proponemos un periodo de cuatro años (2008 a 2011), que entendemos

⁸⁵ EVA=flujo de caja generado por el negocio neto del posible rendimiento en otros negocios del coste del capital que lo hace posible (Jensen y Meckling, 2009:253). Jensen y Meckling ponen el acento en la contradicción que supone medir el negocio por su ROA; llevado al extremo puede llevar a desprenderse de activos o minusvalorarlos.

suficiente para comprobar el efecto de las acciones que requieren mayor periodo de tiempo. El periodo temporal elegido evita además los problemas derivados de cambio en los criterios de la clasificación de industria (Balasubramanian y Lieberman, 2006). En el caso español la clasificación CNAE cambia la adscripción de industrias desde el año 2007, por lo que nuestro periodo de tiempo es neutral.

Los tres grupos de variables que proponemos para medir el resultado son medidas del desempeño operativo (ingresos, empleo y cuota de mercado), de resultado económico (beneficios y valor añadido) y ratios financieros sobre activos, fondos propios y capital invertido. La forma de cálculo, medidas y descriptivos básicos se resumen en la figura 3.44, pág.243.

a) Medidas del desempeño operativo de la empresa

La medida habitual de crecimiento de la empresa es a través de la evolución de su número de empleados y de su cifra de ventas (ingresos).

Cambio en el número de empleados de la empresa (CBIO_EMPLEO): mide la evolución en la cifra de empleo de la empresa.

$\text{CBIO_EMPLEO} = \text{Media}_{t=1..i} (\text{N}^\circ \text{ empleados}_t - \text{N}^\circ \text{ empleados}_{t-1}) / \text{N}^\circ \text{ empleados}_{t-1} \text{ para } t = 2008 \text{ a } 2011$ <p>Fuente: SABI (Número de empleados en cada uno de los balances anuales)</p>

La variable de crecimiento del empleo se invoca como medida de resultado asimilable a crecimiento de los ingresos en sectores de baja penetración tecnológica (Parker y Helms, 1992). La calculamos con la media de las tasas anuales de aumento o descenso del número de empleados de la empresa, en línea con el ratio de crecimiento de empleo de Akcigit y Kerr (2011). En nuestra muestra esta variable toma valor negativo, señalando que las empresas han perdido empleo en el periodo (media -0,063; $\sigma^2 = 0,340$).

Cambio en la cifra de ingresos de la empresa (CBIO_INGRESO): mide la evolución de la cifra de ventas de la empresa.

$\text{CBIO_INGRESO} = \text{Media}_{t=1..i} (\text{Ingresos}_t - \text{Ingresos}_{t-1}) / \text{Ingresos}_{t-1} \text{ para } t = 2008 \text{ a } 2011$ <p>Fuente: SABI (Ingresos netos de explotación en cada uno de los balances anuales)</p>

El crecimiento de los ingresos es aplicado de forma habitual en la investigación empírica como indicador de desempeño operativo (Harrigan, 1980a; Thièrtart y Vivas, 1983). La forma de cálculo es similar a la variable CBIO_EMPLEO, media de las tasas anuales de aumento o descenso en los ingresos anuales de la empresa, en el periodo temporal de la investigación. La

variable toma en nuestra muestra valor negativo, señalando que las empresas han perdido facturación en el periodo (media -0,098). La medida tiene una alta dispersión ($\sigma^2 = 0,822$).

Cuota de negocio en el mercado de la empresa (CUOTA): peso que tiene la empresa en el negocio (facturación) y en el empleo de la industria en que compite.

$$\text{CUOTA} = \text{Media (Cuota Ingresos}_t, \text{Cuota Empleo}_t) \text{ para } t = 2011, 2010, 2008$$

Fuente: SABI (Ingresos de explotación y Número de empleados en cada uno de los balances anuales).
MAGRAMA, estadísticas anuales de la industria agroalimentaria

La medida se ha construido con la media de los pesos relativos de la empresa en la facturación y el empleo de la clase del producto principal (CNAE a 3) de la empresa, y es la media del dato en tres momentos del periodo temporal (inicio=2008 y final, 2010 y 2011). Toma un valor de 0,96, con alta dispersión, reflejo de la composición de la muestra ($\sigma^2 = 3,363$).

Los comparativos con la industria de ingreso y empleo (COMP_EMPLEO_IND; COMP_INGRESO_IND): reflejan la diferencia (negativa o positiva) entre la evolución del empleo y de los ingresos de la empresa, respecto al sector en que compite.

$$\text{COMP_EMPLEO_IND}_t = \text{Valor (1, 0); Si Emp} \geq \text{Ind} = 1; \text{ Si Emp} \leq \text{Ind} = 0$$

$$\text{COMP_INGRESO_IND}_t = \text{Valor (1, 0); Si Ing} \geq \text{Ind} = 1; \text{ Si Ing} \leq \text{Ind} = 0$$

para $t =$ empresa e industria 2011 a 2008

Fuente: SABI (número empleados; ingresos). MAGRAMA, estadísticas anuales de la industria agroalimentaria

El objetivo de la OE recomendada es conseguir el mejor resultado posible en el declive, respecto al resto de competidores de la industria (Harrigan, 1980a). Las medidas de comparativo con industria toman la forma de una ficticia dicotómica: la medida de Empleo toma valor 1 para 114 de nuestras empresas, que han crecido en empleo (o decrecido menos) que el sector (clases CNAE en declive) en el periodo, y valor 0 para las 117 que han crecido menos (o decrecido más). La medida comparativa de Ingresos toma en nuestra muestra el valor 1 para 91 de las 231 empresas que han crecido más que el promedio de la industria.

b) Medidas del resultado económico de la empresa

Las medidas del resultado económico de la empresa son el beneficio (beneficio antes de impuestos, BAI) y el valor añadido de su operación (VA). Para construir la comparación posible entre empresas y sectores, las medidas se convierten en porcentaje sobre las ventas. Respecto al comparativo al sector, disponemos dos medidas, que son el beneficio neto (BN) y el valor agregado (VA), procedentes de la EIAE.

El beneficio de la empresa (BAI_VTAS): es el resultado ordinario de explotación que la empresa obtiene con sus operaciones, antes de impuestos y se mide en porcentaje sobre sus ventas. En Ratios SABI, esta medida recibe el nombre de *Profit Margin*.

<p>BAI_VTAS = Media Resultado antes Impto. (BAI) en '000€_t / Ventas '000€_t para t = 2011 a 2008 Fuente: SABI (Resultado ordinario antes de impuestos e Ingresos de explotación en cada uno de los balances anuales)</p>

Hemos calculado el ratio del valor absoluto del BAI de la empresa, dato contable del ejercicio, en porcentaje sobre la cifra de ventas, para todos los años del periodo, y la variable toma el valor del promedio de los ratios. La variable toma en la muestra el valor 0,057, con alta dispersión ($\sigma^2 = 1,344$, CV = 23,679). Hemos calculado asimismo la mediana, que para el periodo 2008-2011 es 0,019, señalando el exiguo margen que las operaciones de las empresas han aportado en este tiempo.

El valor añadido (VA_VTAS): es el valor que añade la empresa con sus operaciones a las materias primas y mercaderías necesarias para la producción.

<p>VA_VTAS = Media Valor añadido (VA) en '000€_t / Ventas '000€_t para t = 2011 a 2008 Fuente: SABI (Valor añadido, Ingresos de explotación, en cada uno de los balances anuales)</p>

La medida contable del valor añadido es la diferencia del coste de estas materias primas y mercaderías con las ventas (ingresos de explotación en el balance SABI). Se calcula en porcentaje sobre las ventas y los ratios se confeccionan año a año, al igual que el ratio BAI/Vta. La variable toma el valor del promedio en el periodo 2008 a 2011, que es de 0,385 y en este caso el coeficiente de variación (σ^2/\bar{x}) es menor al observado para BAI/Vta. En la industria alimentaria el valor añadido viene muy determinado por los precios de las materias primas, que forman el primer capítulo de costes. Las empresas transformadoras añaden, en esta industria, menos valor que en otras y las diferencias entre ellas no son grandes. El valor de la mediana (0,294) refleja esta proximidad con el total de la industria agroalimentaria, donde el valor en el periodo es 0,27.

Los comparativos con industria del beneficio y del valor añadido (COMP_BAI_IND; COMP_VA_IND): reflejan la diferencia del beneficio de la empresa (y el valor añadido) con el promedio del sector de la industria en que compete.

<p>COMP_BAI_IND_t = Valor (0, 1) Si $Emp \geq Ind = 1$; Si $Emp \leq Ind = 0$, para t = empresa e industria 2011 a 2008 Fuente: SABI (cálculo del BAI), MAGRAMA, estadísticas anuales de la industria agroalimentaria.</p>

La comparación con el resultado económico con el promedio en los sectores en declive debe hacerse con el beneficio neto (resultado después de impuestos) que es el dato procedente de la EIAE y publicado por el MAGRAMA. La variable es una ficticia dicotómica que tomará el valor 1 cuando la diferencia es a favor de la empresa, y 0 en el resto. En nuestra muestra solo 74 empresas han tenido una media de beneficio superior al promedio de las clases en declive (que habida cuenta de la diferencia de impuestos, indica un resultado económico peor al de la clase). Ahora bien, la medida complementaria que refleja la diferencia entre el Valor añadido creado por la empresa y el promedio de las clases en declive, toma valor 1 para 126 de las 231 empresas, que son capaces de añadir valor por encima al promedio de las clases en declive.

c) Medidas del resultado financiero de la empresa

El análisis del resultado de la opción estratégica implantada por la empresa se completa con su resultado financiero, a través de los ratios que miden el retorno de la inversión que la empresa ha realizado para sustentar sus operaciones; tres son los ratios que vamos a emplear, rentabilidad económica (sobre activos), rentabilidad financiera (sobre fondos propios) y rentabilidad sobre el capital empleado.

Rentabilidad económica de los activos (ratio ROA): medida del retorno de la inversión en activos que ha hecho la empresa para sustentar sus operaciones. La forma habitual de cálculo es el ratio del beneficio en porcentaje sobre total de activos.

Tal y como hemos comentado previamente, el ROA es un ratio de amplio uso, que debe analizarse teniendo en cuenta varios posibles efectos en su cálculo e interpretación: inflación y valoración histórica de los activos, horizonte temporal, estrategia de la empresa, fase del ciclo de vida y características del sector (Cuervo, 1994:130). La advertencia sobre el horizonte temporal justifica la forma de nuestra medida: en la práctica contable, al cierre de ejercicio las empresas con inversión en el año declaran el valor total de los activos nuevos. Desde el punto de vista de cálculo del ROA, estos activos no han generado rendimiento desde el primer día del ejercicio, por lo que podrían distorsionar tanto el análisis evolutivo como el comparativo entre empresas.

La fórmula que proponemos tiene en consideración esta situación, reflejando como total de activos la media del ejercicio en curso y el anterior; la medida de la variable es la media de estos valores anuales (Dean, Brown y Bamford, 1998).

$$ROA_{2011} = BAI_{2011} / \text{Media (Total Activo}_{2011,2010})$$

$$ROA_{2010} = BAI_{2010} / \text{Media (Total Activo}_{2010,2009})$$

$$ROA_{2009} = BAI_{2009} / \text{Media (Total Activo}_{2009,2008})$$

$$ROA_{2008} = BAI_{2008} / \text{Media (Total Activo}_{2008,2007})$$

$$ROA_{t=2008 \text{ a } 2011} = \text{Media (ROA}_{t, t-1})$$

Fuente: SABI (Resultado ordinario antes de impuestos, total de activos, en cada uno de los balances anuales)

La variable ROA, así descrita, toma en media el valor de 0,025. La desviación típica ($\sigma^2 = 0,12$) indica que las diferencias entre empresas no son muy grandes (CV 4,84; mediana 0,020).

Rentabilidad financiera (ratio RFP): retorno de la inversión que reciben los accionistas de la empresa, medida con el ratio del beneficio en porcentaje sobre sus fondos propios.

$$RFP = \text{Media (RFP}_{t, t-1}) \text{ para } t = 2008 \text{ a } 2011$$

Fuente: SABI (Resultado ordinario antes de impuestos, total de fondos propios, en cada uno de los balances anuales)

El dato de fondos propios es el del balance anual en SABI, los ratios anuales se calculan de igual forma que el ROA y el valor de la variable es la media de los mismos. La variable RFP toma en media valor negativo (-0,041) con una alta dispersión ($\sigma^2 = 1,80$, CV -43,94). El valor de la mediana es 0,068. La existencia de varias empresas que reflejan en balance fondos propios negativos en ciertos años refleja la existencia de movimientos contables entre sociedades y hace que seamos prudentes en la interpretación del mismo.

Rentabilidad de capital (ratio ROCE): relación entre los fondos destinados a remunerar el capital (beneficios y gastos financieros) y el capital total de la empresa (fondos propios y pasivo fijo).

$$ROCE = \text{Media (BAI + Gastos financieros y asimilados) / (Pasivo fijo + Fondos propios) }_{2011-2008} * 100$$

Fuente: Ratios europeos SABI en Balance anual de la empresa

La medida es la media del dato SABI de los cuatro ejercicios. El valor de la variable es 6,6%, que indica una retribución del capital menor a la rentabilidad en bolsa y similar a la obtenida por la renta fija (rentabilidad de los bonos a 5 años al cierre 2011=5,50, Banco de España, marzo 2014).

A continuación, la figura 3.44 resume, como hemos comentado, las variables, su definición y forma de cálculo, y los descriptivos media y desviación típica. Los indicadores de desempeño operativo muestran el decrecimiento en empleo y ventas propio del declive.

Figura 3.44. Medidas del Resultado de la empresa

Indicador en la literatura	Descriptivo de la variable	Forma y valores de la variable	Descriptivos	
			Media	Desv. Típica
<p>➤ Desempeño de la empresa</p> <p>Hofer, 1975; Hamermesh y Silk, 1979; Hall, 1980; Harrigan, 1980a; Chaganti, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; Capon et al., 1990; Parker y Helms, 1992; Miles et al., 1993; Schefczyk y Gerpott, 1997; Barker y Duhaime, 1998; Cho y Pucik, 2005; Akcigit y Kerr, 2011</p>	Evolución del empleo de la empresa (en número de empleados)	CBIO_EMPLEO = Media ₂₀₁₁₋₂₀₀₈ (Nº Empleados _t - Nº Empleados _{t-1} / Nº Empleados _{t-1})	-0,063	0,340
	Evolución de las ventas de la empresa (en euros)	CBIO_INGRESO = Media ₂₀₁₁₋₂₀₀₈ (Ingresos _t - Ingresos _{t-1} / Ingresos _{t-1})	-0,098	0,822
	Atractivo del producto de la empresa, cuota compuesta de valor y empleo	CUOTA = Media (Cuota Ingresos _t ; Cuota Empleo _t) t=2011,2010,2008)	0,96	3,363
	Comparativo con la industria del desempeño operativo: evolución de los ingresos de explotación y del empleo	COMP_EMPLEO_IND ; COMP_INGRESO_IND = Si Emp ≥ Ind = 1; Si Emp ≤ Ind = 0 t...i= empresa e industria 2011 a 2008	1 = 114 0 = 117	0 = 117
			1 = 91 0 = 140	0 = 140
<p>➤ Resultados económicos</p> <p>Hamermesh y Silk, 1979, Hall, 1980; Hambrick, 1983b; Thietart y Vivas, 1983 y 1984, Cool y Dierickx, 1993; Cuervo, 1994</p>	Resultado sobre ventas (margen de beneficio) de las operaciones de la empresa	BAI_VTAS = Media del BAI _t en '000€ / Ingr. Explotación _t '000€ t= 2011 a 2008	0,057	1,344
	Valor añadido (VA) por las operaciones de la empresa	VA_VTAS = Media del VA _t en '000€ / Ingr. Explotación _t '000€ t= 2011 a 2008	0,385	1,404
	Comparativo con la industria del resultado: diferencia del beneficio y el valor añadido	COMP_BAI_IND ; COMP_VA_IND Si Emp ≥ Ind = 1; Si Emp ≤ Ind = 0 t...i= empresa e industria 2011 a 2008	1 = 74 0 = 157	0 = 157
			1 = 126 0 = 105	0 = 105
<p>➤ Resultados financieros</p> <p>Harrigan, 1980a; Dess y Davies, 1984; Cook y Ferris, 1986; Cuervo, 1994; Barker y Duhaime, 1997; Dean, Brown y Bamford, 1998; McGahan, 1999b; Short et al., 2007; Jensen y Meckling, 2009</p>	Rentabilidad económica de la empresa; ratio de beneficio sobre activos (ROA)	ROA = Media _t BAI _t / (Activos _t + Activos _{t-1}) t= 2011 a 2008	0,025	0,122
	Rentabilidad financiera de la empresa; ratio de beneficios sobre fondos propios	RFP = Media _t BAI _t / (F.Propios _t + F.Propios _{t-1}) t= 2011 a 2008	-0,041	1,799
	Rentabilidad del capital invertido de la empresa; ratio de beneficios sobre gastos de capital	ROCE = Media del ratio ROCE t=2011-2008	0,066	0,261

CAPÍTULO 4

CONTRASTE EMPÍRICO DEL MODELO DE COMPORTAMIENTO Y RESULTADO EN EL DECLIVE

“El único resultado relevante en el declive es el económico” (Porter, 1980)

El Capítulo 4 resume la respuesta a la pregunta inicial de esta investigación, a través del contraste estadístico de las hipótesis del modelo de Comportamiento y Resultado en el Declive. El contraste sigue el postulado de la proposición general de esta investigación, existe relación entre los factores del marco y elegir la opción prescrita, y existe relación -positiva- entre la opción prescrita y el resultado. En primer lugar, creamos la variable $\text{Empresa}_{\text{SOEP-NSOEP}}$, que nos permite clasificar a las empresas entre $\text{Empresa}_{\text{SOEP}}$, que siguen la opción estratégica prescrita por el modelo para su posición en el marco configurativo, y $\text{Empresa}_{\text{NSOEP}}$, aquellas que no siguen la opción estratégica prescrita. En segundo lugar, proponemos la técnica estadística a seguir para el contraste y revisamos si la variable explicativa, $\text{Empresa}_{\text{SOEP-NSOEP}}$ y las variables de control, así como la variable explicada, Resultado, se ajustan a las condiciones necesarias para el mismo. En tercer lugar, contrastamos la aceptación o no de las hipótesis del modelo respecto a la proposición general, que postula que las empresas que siguen la opción estratégica prescrita ($\text{Empresa}_{\text{SOEP}}$) consiguen mejor resultado que aquellas que no ($\text{Empresa}_{\text{NSOEP}}$).

La discusión y comentario del resultado de la validación estadística forma parte de la última sección de este capítulo, en el que recogemos, a modo de conclusión la respuesta a la pregunta inicial de esta investigación, de acuerdo a la aceptación total, parcial o rechazo de nuestras hipótesis 1 a 6.

4.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU ELECCIÓN ESTRATÉGICA

En esta investigación, la medida de la conducta de la empresa es la opción estratégica implantada de acuerdo a su declaración en cuestionario. La figura 4.1 recoge la distribución de frecuencia de elección de cada una de las opciones estratégicas implantadas. Ahora bien, esta opción estratégica puede coincidir, o no, con la prescrita por la literatura. De acuerdo a los resultados, en nuestra muestra existen divergencias respecto a que la opción implantada corresponda con la opción prescrita.

Figura 4.1. Opción Estratégica Implantada y Opción Estratégica Prescrita

Hipótesis del modelo	Posición respecto factores del marco (Entorno y Empresa)	Opción estratégica prescrita	Opción estratégica implantada	Empresa SOEP / Empresa NSOEP
Hipótesis 1	Entorno <i>Favorable</i> Posición competitiva <i>Fuerte</i>	<i>Liderazgo</i> por Poder de mercado, Diferenciación o Costes	Poder de mercado 1 Diferenciación 1 Costes 4 Nicho 11 Salida 1	✓ si ✓ si ✓ si ✗ no ✗ no
Hipótesis 2	Entorno <i>Desfavorable</i> Posición competitiva <i>Fuerte</i>	<i>Nicho</i> y enfoque por Diferenciación o Costes <i>Cosecha</i>	Nicho 7 Diferenciación 7 Costes 7 Cosecha 3	✓ si ✓ si ✓ si ✓ si
Hipótesis 3	Entorno <i>Favorable</i> Posición competitiva <i>Intermedia</i>	<i>Nicho</i> y enfoque por Diferenciación o Costes	Diferenciación 1 Costes 14 Nicho 9 Cosecha 1 Salida 5	✓ si ✓ si ✓ si ✗ no ✗ no
Hipótesis 4	Entorno <i>Desfavorable</i> Posición competitiva <i>Intermedia</i>	<i>Cosecha</i> <i>Salida</i>	Cosecha 3 Salida 2 Poder de mercado 7 Diferenciación 10 Costes 2 Nicho 18	✓ si ✓ si ✗ no ✗ no ✗ no ✗ no
Hipótesis 5	Entorno <i>Favorable</i> Posición competitiva <i>Débil</i>	<i>Nicho</i> y enfoque por Diferenciación o Costes <i>Cosecha</i>	Nicho 25 Cosecha 12 Salida 4 Diferenciación 7 Costes 10	✓ si ✓ si ✗ no ✓ si ✓ si
Hipótesis 6	Entorno <i>Desfavorable</i> Posición competitiva <i>Débil</i>	<i>Salida</i>	Salida 12 Nicho 15 Poder de mercado 3 Cosecha 8 Diferenciación 18 Costes 7	✓ si ✗ no ✗ no ✗ no ✗ no ✗ no

Para comparar el resultado de implantar o no la opción estratégica prescrita creamos una nueva variable dicotómica, Empresa_{SOEP-NSOEP}, que toma dos valores: la empresa es Empresa_{SOEP}, cuando se cumple que la Empresa_i, que cuenta con una posición competitiva fuerte, intermedia o débil, se encuentra en Entorno_j, que puede ser favorable o desfavorable, y sigue la OE prescrita para esta situación en el modelo. En el caso contrario, la Empresa_{NSOEP}, es aquella que, encontrándose en la misma situación, no sigue la opción estratégica prescrita.

La figura 4.2 resume el resultado de agrupar a las empresas de acuerdo a la nueva variable Empresa_{SOEP-NSOEP}. En el total de la muestra un 52,8% son Empresa_{SOEP}, y un 47,2% son Empresa_{NSOEP}. Al clasificar a las empresas de acuerdo a las condiciones de posición competitiva y entorno que guían la recomendación estratégica, observamos que las menores frecuencias de Empresa_{SOEP} (29,3%) se encuentran en entorno Desfavorable, y para las empresas en posición competitiva Intermedia (42,2%). Por el contrario, las mayores frecuencias aparecen en el grupo de empresas en posición competitiva Fuerte (67,6%) y en entorno Favorable (80,2%).

Figura 4.2. Clasificación Empresa_{SOEP} - Empresa_{NSOEP}

		Posición competitiva			Total (Entorno)
		Fuerte 37 empresas	Intermedia 71 empresas	Débil 121 empresas	
Entorno del declive	Favorable 106 empresas	Hipótesis 1 Empresa _{SOEP} (6/18) Empresa _{NSOEP} (12/18)	Hipótesis 3 Empresa _{SOEP} (25/30) Empresa _{NSOEP} (5/30)	Hipótesis 5 Empresa _{SOEP} (54/58) Empresa _{NSOEP} (4/58)	Empresa _{SOEP} (85/106)=80,2% Empresa _{NSOEP} (21/106)=19,8%
	Desfavorable 123 empresas	Hipótesis 2 Empresa _{SOEP} (19/19) Empresa _{NSOEP} (0/19)	Hipótesis 4 Empresa _{SOEP} (5/41) Empresa _{NSOEP} (36/41)	Hipótesis 6 Empresa _{SOEP} (12/63) Empresa _{NSOEP} (51/63)	Empresa _{SOEP} (36/123)=29,3% Empresa _{NSOEP} (87/123)=70,7%
	Total (Posición comp.)	Empresa _{SOEP} (25/37)=67,6% Empresa _{NSOEP} (12/37)=32,4%	Empresa _{SOEP} (30/71)=42,2% Empresa _{NSOEP} (41/71)=57,8%	Empresa _{SOEP} (66/121)=54,5% Empresa _{NSOEP} (55/121)=45,5%	Empresa _{SOEP} (121/229)=52,8% Empresa _{NSOEP} (108/229)=47,2%

Los números (xx/yy) reflejan xx: el recuento de la OE implantada que corresponde al valor de la variable Empresa_{SOEP-NSOEP} e yy: el total de empresas que pueblan la casilla entorno/empresa en esta posición del marco.

4.2. ANÁLISIS PREVIO AL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO

Una vez reclasificadas las empresas de su opción implantada real (variable OE) a la opción estratégica prescrita (variable Empresa_{SOEP-NSOEP}), a continuación realizamos los análisis previos necesarios para el contraste empírico del modelo. En primer lugar revisamos la consistencia y coherencia de la nueva variable Empresa_{SOEP-NSOEP} con los factores del marco configurativo del comportamiento en el declive. En segundo lugar, proponemos la metodología estadística para el análisis y discutimos los resultados del proceso de validación de las medidas de las variables para el mismo.

En la proposición general del modelo (pág.113) postulamos que las condiciones de entorno y la posición de la empresa son los factores que guían la elección de la opción estratégica. Ahora bien, si estos dos factores no influyen en que elija o no la opción prescrita por la literatura, la validez de la segunda parte de la proposición, que postula que seguir la opción prescrita por la literatura proporciona a la empresa mejor resultado respecto a aquellas que no la siguen, se resiente.

Con este objetivo acudimos a dos técnicas que nos ayudan a comprobar si existe diferencia significativa entre los grupos formados por la variable Empresa_{SOEP-NSOEP} por los factores entorno y posición competitiva de la empresa: el contraste de χ^2 propio del procedimiento Tablas de Contingencia (Pérez, 2004) acompañado con ANOVA confirmatorio de diferencia de medias (Miles et al., 1993; Anand y Singh, 1997; McGahan y Silverman, 2001). Los resultados del contraste se resumen en la figura 4.3 (pág.252) que recoge, en primer lugar, los obtenidos con relación a los valores del factor entorno (favorable y desfavorable) y del factor posición competitiva de la empresa (fuerte, intermedia y débil). El valor de los estadísticos refleja la relación de los niveles de cada factor con la variable Empresa_{SOEP-NSOEP} cuando toma el valor Empresa_{SOEP} (=1 en su forma binaria).

De acuerdo a los resultados recogidos en la mencionada figura 4.3, comprobamos que existen diferencias estadísticamente significativas, tanto por el valor del estadístico χ^2 como por el contraste ANOVA, en la clasificación de Empresa_{SOEP-NSOEP} de acuerdo a los niveles de los factores. Para confirmar que los niveles del factor (entorno favorable o desfavorable; posición competitiva débil, intermedia o fuerte) tienen grado de influencia distinto en la elección del comportamiento estratégico, acudimos a los estadísticos propios de la tabla de contingencia: en primer lugar, el coeficiente de contingencia y la Phi (ϕ) de Cramer miden la intensidad de la

asociación entre el factor, sus niveles y los valores de la variable, en este caso Empresa_{SOEP}-NSOEP. Un mayor valor de estos estadísticos es señal de una mayor asociación. En segundo lugar, los estadísticos lambda (λ) y el coeficiente de incertidumbre nos ayudan a comprender si existe mayor influencia de uno de los factores, entorno o empresa: a mayor valor, mayor la influencia y menor la incertidumbre hacia el grado de efecto que el nivel del factor tiene en la variable dependiente (Pérez, 2004:362)⁸⁶. A continuación destacamos los resultados más relevantes de estos estadísticos e interpretamos los resultados, de acuerdo a los dos factores de nuestro marco configurativo:

- Existe relación significativa entre todos los niveles del factor posición competitiva de empresa y ser Empresa_{SOEP} ($\chi^2 = 62,279^{**}$; $F = 84,663^{**}$). En detalle, el mayor valor del coeficiente de contingencia ($0,606^{**}$) y la ϕ de Cramer ($0,762^{**}$) corresponde a la posición competitiva Débil, que concentra en la muestra el mayor número de Empresa_{SOEP} (66 de 121). Los valores de λ para Empresa_{SOEP}, dependiente de posición competitiva Débil ($0,741^{**}$) e Intermedia ($0,667^{**}$) y del coeficiente de incertidumbre para posición competitiva Débil ($0,489^{**}$), Fuerte ($0,509^{**}$) e Intermedia ($0,410^{**}$), señalan que la posición competitiva de la empresa tiene influencia en que sea, o no, Empresa_{SOEP}.
- Respecto al entorno, existe relación significativa entre el factor y ser o no Empresa_{SOEP} ($\chi^2 = 7,139^*$; $F = 3,636^*$). El alto valor del coeficiente de contingencia ($0,556^{**}$) para entorno desfavorable coincide con valor alto y significativo de λ ($0,528^{**}$) para Empresa_{SOEP} dependiente, mientras que el coeficiente de incertidumbre señala que existe una reducción del error de predicción de ser o no Empresa_{SOEP} en presencia de entorno desfavorable de $0,384^{**}$. Ahora bien, en el caso de entorno favorable el valor de λ no es significativo, cuestión que afecta también a la totalidad del factor. Deducimos de estos datos que la influencia del factor será mayor en entorno desfavorable que en entorno favorable, donde tanto el coeficiente de contingencia ($0,493^{**}$), como el de incertidumbre, alcanzan un valor menor ($0,284^{**}$).
- El valor global del coeficiente de contingencia de Entorno ($0,174^*$) es inferior al observado para Posición competitiva de la empresa ($0,462^{**}$) y coincide con un menor valor para el estadístico χ^2 y del F del ANOVA. Con estos valores y aportando al análisis el valor de los

⁸⁶ Como soporte teórico para este capítulo hemos contado, además del manual de Pérez (2004), con los ya citados previamente de Hair et al., (2007), Lévy y Varela (2003) y Chou (1978).

estadísticos λ (n.s. para entorno; 0,477** para empresa), podemos llegar a deducir que tendrá mayor importancia en los valores de la variable Empresa_{SOEP-NSOEP} la posición competitiva de la empresa que la situación del entorno.

Una vez comprobado que la variable Empresa_{SOEP-NSOEP} está influida por los factores del marco configurativo, entorno y empresa, a continuación examinamos las variables de control propuestas en el epígrafe 3.2.5 (pág.223) Tamaño, Sector y Requerimientos estratégicos a permanecer, siguiendo la misma pauta de análisis. Los resultados se incluyen en la figura 4.3. Tanto en el caso de sector como en el caso de tamaño los valores de la χ^2 y del contraste ANOVA muestran que tienen efecto en la clasificación Empresa_{SOEP-NSOEP}, mientras que requerimientos no muestra influencia significativa. En el caso de sector, los estadísticos de asociación ϕ de Cramer (0.599**) y coeficiente de contingencia (0.514**) indican relación con ser o no Empresa_{SOEP}. Ahora bien, el valor del coeficiente de incertidumbre es reducido (0.296**) y el estadístico λ no es significativo. Respecto a tamaño, el bajo valor del coeficiente de incertidumbre (0,036**) señala que, aunque existe diferencia de acuerdo a los niveles del factor en el contraste ANOVA, el tamaño no prejuzga el valor de Empresa_{SOEP-NSOEP}⁸⁷.

Figura 4.3 Estadísticos de relación entre EmpresaSOEP-NSOEP con factores entorno y empresa

Factor	Tablas de contingencia						ANOVA		
	χ^2 de Pearson	gl	Coef. contingencia	ϕ de Cramer	Coef. incertidumbre	λ	F de Fisher	gl	Sig.
Posición comp. Empresa	62,279**	1	0,462**	0,520**	0,207*	0,477**	84,663	1	0,000
Fuerte	18,747**	1	0,580**	-0,712**	0,509**	n.s.			
Intermedia	36,735**	1	0,581**	0,714**	0,410**	0,667**			
Débil	70,177**	1	0,606**	0,762**	0,489**	0,741**			
Entorno	7,139*	2	0,174*	0,176*	0,023*	n.s.	3,636	2	0,028
Favorable	34,067**	2	0,493**	0,567**	0,284**	n.s.			
Desfavorable	55,473**	2	0,556**	0,669**	0,384**	0,528**			
Tamaño	10,864*	3	0,212*	0,217*	0,036**	n.s.	3,735	3	0,012
Sector	82,633**	8	0,514**	0,599**	0,296**	n.s.	15,490	8	0,000
Requerimientos	n.s.	2	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,686	2	0,504

**significativo para $\alpha < 0.01$; *significativo para $\alpha < 0.05$; †significativo para $\alpha < 0.10$

Los grados de libertad del contraste ANOVA corresponden a la clasificación intergrupos

⁸⁷ Adicionalmente realizamos test de correlación Tau-b de Kendall de la variable binaria Empresa_{SOEP} (1,0) con los factores del marco y las variables de control. Las Empresas_{SOEP=1} están correlacionadas con la presencia de entorno favorable (0,513**) mientras que respecto a posición competitiva, sólo lo es para la intermedia (-0,154*). Sector y Requerimientos no muestran correlación directa con Empresa_{SOEP=1}, mientras que para Tamaño existe correlación negativa significativa (-0,165*). Entre factores y control, Tamaño muestra correlación significativa con empresa en posición competitiva débil (0,473**), reflejo de la mayor presencia de empresas micro y pequeñas en este grupo.

El contraste nos permite confirmar la primera parte de la proposición general, esto es, que los valores que toma $\text{Empresa}_{\text{SOEP-NSOEP}}$ están influidos por los factores del marco configurativo y en los mismos inciden, de forma diversa, las variables de control. A continuación planteamos el método estadístico y revisamos las condiciones que las variables deben cumplir para el contraste de las hipótesis del modelo de comportamiento y resultado en el declive.

4.3. CONTRASTE DEL MODELO DE RELACIÓN ENTRE IMPLANTAR LA OE PRESCRITA Y EL RESULTADO DE LA EMPRESA

El Modelo de Comportamiento y Resultado en el declive postula que existe relación de causa entre una acción (en nuestro caso, implantar o no la OE Prescrita) sobre un efecto (en nuestro caso, positivo en caso de implantarla, sobre el resultado). Así pues, y partiendo de la clasificación de empresas que la variable $\text{Empresa}_{\text{SOEP-NSOEP}}$ nos propone, podemos distinguir los distintos efectos que en las variables de resultado tienen los dos niveles que puede tomar. De entre las posibles metodologías a nuestra disposición, Mateos-Aparicio y Martín (2003:147) señalan que el análisis de la varianza proporciona una herramienta adecuada a la vez que potente y eficaz. Este método ha sido utilizado por varias de las investigaciones de referencia, entre ellas Thièrtart y Vivas (1983) y Parker y Helms (1992).

El análisis de varianza parte de comprobar la hipótesis de igualdad de medias, esto es, si las medias de la variable dependiente varían entre los grupos formados por los factores: si las medias son iguales, los grupos no se ven influidos por el efecto del factor (variable independiente). Esta hipótesis se contrasta a través del examen del valor del estadístico F. Cuanto mayor sea el valor de F (>1) mayor será la diferencia entre medias y más significativo el efecto del factor en la variable independiente.

Además de las investigaciones del declive mencionadas, la literatura que ha investigado el efecto del factor industria y el factor empresa en el resultado empresarial ha utilizado de forma general el análisis de varianza, desde Schmalensee (1985) a Short et al., (2007). En esta línea de trabajos, McGahan y Porter (2002) identifican el efecto del periodo temporal, industria y efectos corporativos y de unidad de negocio en el ROA, aplicando a un modelo de estimación lineal (regresión) la descomposición de efectos del ANOVA (en su caso, anidado). De este diseño metodológico tomamos la propuesta de la técnica estadística, que es comprobar las diferencias

de comportamiento de las variables dependientes a distintos niveles del factor (Empresa_{SOEP-NSOEP} y variables de control) con un Modelo Lineal General (MLG).

El MLG univariante es útil para modelar la relación (lineal) entre una variable dependiente continua y una o más variables o factores independientes categóricos. Es, en síntesis, una aplicación del modelo lineal general que toma del procedimiento ANOVA el análisis de varianza de la variable dependiente (en nuestro caso, las variables de resultado), mediante uno o más factores que dividen la población en grupos (en nuestro caso, la variable Empresa_{SOEP-NSOEP} y las variables de control). El procedimiento MLG contrasta la hipótesis nula sobre los efectos de otras variables en las medias de varias agrupaciones de la variable dependiente, mediante el contraste ANOVA y sus estadísticos (test de Lévene de homogeneidad de varianzas, test de Fisher de diferencia de medias). De acuerdo a Arellano y Bover (1990) el MLG es adecuado frente a un modelo de regresión lineal cuando la variable explicativa puede considerarse latente y estar correlacionada con otras variables observadas (en nuestro caso, la variable Empresa_{SOEP-NSOEP}), o la variable dependiente es limitada. El MLG al ser un modelo de relación lineal tiene la ventaja sobre un ANOVA univariante de proponer, además de la significación del efecto de los factores, una medida de su posible influencia en el valor de la variable explicada, en la forma de un parámetro β para cada uno de los factores, y capacidad explicativa en la forma de potencia y R^2 ajustada, que se interpretan como una regresión, pues su concepto es similar (aunque la construcción no es idéntica, de acuerdo a McCullagh y Nelder, 1983; Arellano y Bover, 1990).

Antes de entrar en el detalle de la forma de aplicación del análisis estadístico en esta investigación, revisamos el proceso de preparación de variables y factores para el MLG⁸⁸.

a) Preparación de variables y factores

El test ANOVA, que mide la diferencia entre niveles del factor en la variable dependiente, es sensible a los atípicos. McGahan y Porter (2002:841) omiten en su análisis los derivados de apuntes contables extraordinarios por resultado, activos o fondos propios (se trata en concreto de empresas del sector de utilidades energéticas), mientras Barker y Duhaime (1997) se oponen a su

⁸⁸ Para el caso del MLG el supuesto a controlar es que al ser los datos una muestra aleatoria de una población normal y en la población, todas las varianzas de las casillas son iguales, los datos deberán ser simétricos. La prueba de Lévene de varianzas homogéneas se aconseja para predecir la fiabilidad de resultados de los modelos. En las figuras resumen de la exposición de resultados indicamos si se cumple o no en los MLG esta condición con los índices (1), se cumple el supuesto de varianzas iguales; (2), no se cumple el supuesto de varianzas iguales.

eliminación sin más, pues pueden obviarse observaciones importantes para comprender el resultado. Así pues, seguimos el procedimiento de identificar y tratar, caso a caso, los valores extremos de las variables dependientes. Para la detección de atípicos realizamos la revisión del gráfico de control de calidad para individuos (Pérez, 2004) en las que la medida de las magnitudes es la del periodo $t = 4$ y los individuos cada una de las empresas. En el global de la muestra se han revisado 44 observaciones sobre un total de 1.840 medidas, y sólo en dos casos se ha optado por eliminar la empresa del contraste⁸⁹. Los datos que se presentan a continuación son los de 229 empresas, ya depurados de atípicos.

Las observaciones de resultado propuestas en el apartado 3.4 (pág.236) son variables individuales que miden: 1.- el desempeño de la empresa en cuanto a crecimiento de ingresos, empleo y su fortaleza competitiva (cuota); 2.- su resultado económico en la forma de los ratios sobre ventas del valor añadido por la empresa y su beneficio antes de impuestos, y 3.- su resultado financiero en cuanto al retorno de la inversión sobre activos (ROA), fondos propios (RFP) y gasto de capital (ROCE) que supone el ratio del beneficio sobre estos recursos de la empresa. Si para confirmar la validez de la hipótesis examinamos el efecto de los factores sobre cada una de ellas, el resultado adolece de una visión del impacto sobre las dimensiones clave en el declive: desempeño y resultado económico y financiero (Harrigan y Porter, 1983).

A fin y efecto de mejorar tanto la precisión como la capacidad explicativa del análisis, las hipótesis 1 a 6 de desglosan en tres subhipótesis, que proponen, en cada caso, resultados singulares para desempeño, que mediremos contra las subhipótesis xx.a; resultado económico, que mediremos contra las subhipótesis xx.b, y financiero, al que corresponden las subhipótesis xx.c. Salvo en el caso de la hipótesis 1, en que las Empresa_{SOEP} que optan por liderazgo sacrifican resultado económico y financiero por poder de mercado (*the last iceman*, Harrigan, 1988), la recomendación para las empresas pivota alrededor de la idea de que, en el declive, el único resultado a perseguir es el económico, de forma que, en general, las hipótesis proponen a las Empresa_{SOEP} sacrificar desempeño para asegurar el resultado económico y financiero (único relevante en el declive, Porter, 1980).

⁸⁹ El primer caso corresponde al examen general de la muestra en que identificamos una empresa grande sujeta en el momento de la investigación a un proceso de pérdidas acumuladas que afectaban de forma notable a los valores medios de las variables de resultado económico y financiero, con diferencias superiores a 3σ . Cabe anotar que la situación de la empresa sigue siendo complicada en el momento actual. La segunda empresa afloró durante el contraste de la hipótesis 4 y en este caso se ha optado también por eliminarla del análisis al ser su objeto más próximo al sector de la investigación pura (biotecnología alimentaria) que a la fabricación de alimentos y bebidas.

La visión global del test de nuestras hipótesis se completa con la construcción de cuatro variables resumen del resultado de la empresa en cuanto a las dimensiones de Desempeño, resultado Económico y resultado Financiero, y por último, un indicador de resultado Total. Estas variables asemejan constructos que identifican el comportamiento de las Empresa_{SOEP} respecto a las Empresa_{NSOEP} de forma más global que las variables de resultado individual y suponen, en esta investigación, un índice de comparación similar a los agregados propuestos en otros trabajos que intentan medir el resultado a través de varias variables⁹⁰. Ahora bien, en su formación hemos debido seguir un proceso de transformación del valor discreto de las variables originales de cada una de las dimensiones en puntuaciones *z*, puesto que al estar en escalas distintas, no son agregables aunque midan la misma dimensión (Sijtsma, 2009; Bloom, Sadum y van Reenen, 2010:14). Seguidamente hemos comprobado la fiabilidad de la escala con el α de Cronbach de elementos tipificados⁹¹. En el caso de la variable que resume la dimensión resultado Total, su valor es la adición de todas las variables originales, y no la adición o media de los constructos desempeño, resultado económico y financiero. Además del contraste del alfa, aplicamos factorial confirmatorio para cada constructo singular a fin y efecto de valorar su coherencia. Estas nuevas variables aportan una visión más global, pero suponen una reinterpretación del dato original, por lo que su valor es complementario y así se trata en el análisis y la discusión de resultados.

b) Forma del contraste. Modelo por pasos con interacción

La forma que proponemos para el análisis se inspira en el proceso de inclusión de los factores por pasos y comparación de resultados de McGahan y Porter (2002:843). El proceso se inicia con un MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor, con sus dos niveles, en ausencia del resto de variables de control. Identificado el alcance (potencia), significación y capacidad explicativa (R^2 ajustada) del MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP}, añadimos las

⁹⁰ Calori y Ardisson (1988) miden el desempeño por cuota de mercado y la rentabilidad por un índice compuesto por la suma del ratio de BAI sobre ventas y el ROI. Filatotchev y Toms (1996) abogan por el uso de varios indicadores por la posible volatilidad de los ratios financieros (Barker y Duhaime, 1997:17). Los trabajos que miden el resultado de acuerdo a declaración de directivos (Covin y Slevin, 1989; Parker y Helms, 1992; Claver et al., 2012) construyen indicadores de escala agregados que distinguen entre resultado operativo, económico y financiero de la empresa.

⁹¹ Como alternativa hemos estudiado formar los constructos con las variables que miden cambio en desempeño, los ratios de VA y BAI en económicos, y los ratios financieros. Sin embargo, este procedimiento elimina la variable cuota, cuya importancia en el análisis individual es alta, y los comparativos de industria. De haber optado por esta fórmula el coeficiente de fiabilidad aconsejado es el de Spearman-Brown frente al α de Cronbach o el coeficiente de correlación r^2 , al estar las escalas compuestas de sólo dos ítemes (Eisinga, te Grotenhuis y Pelzer, 2013).

variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos, al objeto de encontrar el diseño que mejor explica las variaciones en el valor de la variable dependiente, que son cada una de las variables de resultado, además de las variables resumen Desempeño, resultado Económico, Financiero y Total.

En esta investigación aplicamos un MLG con efecto de los factores individuales sobre la variable, y el efecto de las interacciones entre los factores sobre la misma. El modelo permite incluir efectos de covariables, variables continuas correlacionadas con la variable dependiente (en nuestro caso no se han incluido). De entre las posibilidades de tipo de suma de cuadrados hemos elegido el tipo IV pues al considerar los niveles de la variable explicativa, Empresa_{SOEP}-NSOEP en interacción con variables de control, hallaremos casillas perdidas. Las pruebas de efectos de los factores sobre la variable resultado se efectúan por diferencia entre niveles de factor, y la evidencia de significación entre los grupos que forma el factor en la variable dependiente se realiza a través del contraste de Tukey.

Iniciamos a continuación el contraste de las hipótesis 1 a 6 del modelo de comportamiento y resultado en el declive. El proceso de contraste consiste en comprobar mediante distintos análisis (descriptivos, pruebas de diferencia de medias y resultados de los MLG) si se confirma, para todas o parte de las variables, el sentido previsto en la comparación de Empresa_{SOEP} con Empresa_{NSOEP} por las subhipótesis que detallan el resultado de la empresa en cuanto a desempeño, resultado económico y financiero. En cada hipótesis realizamos una valoración global que se acompaña de un resumen de datos. Nótese que la hipótesis 2 no se ha podido contrastar con este proceso al ser la totalidad de las empresas del grupo Empresa_{SOEP}, al igual que en la hipótesis 5, al estar la muestra descompensada hacia Empresa_{SOEP}. En estos dos casos reformulamos hipótesis y subhipótesis en el sentido de comprobar el efecto en resultado de las opciones implantadas por las empresas del grupo y extraer conclusiones complementarias al análisis.

4.3.1. Contraste de hipótesis 1 a 6 del modelo de comportamiento y resultado

Antes de comenzar con la descripción y comentario de los resultados obtenidos, explicamos brevemente el contenido de las figuras que acompañan al análisis de cada hipótesis. Las figuras 4.4, pág.263 (hipótesis 1, 1.a, 1.b y 1.c), 4.6, pág.269 (hipótesis 2 reformulada, 2.a,

2.b y 2.c), 4.7, pág.274 (hipótesis 3, 3.a, 3.b y 3.c), 4.8, pág.279 (hipótesis 4, 4.a, 4.b y 4.c), 4.11, pág.285 (hipótesis 5 reformulada, 5.a, 5.b y 5.c) y 4.14, pág.290 (hipótesis 6, 6.a, 6.b y 6.c) incluyen en la primera columna el recuento (N) de los niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP} en el grupo, junto a los descriptivos media y desviación típica, para cada una de las variables dependientes. Junto a las variables resumen Desempeño, resultado Económico, resultado Financiero y Total, anotamos el valor del α de Cronbach. En este caso los descriptivos deben tomarse con precaución pues al tratarse de puntuaciones z (media cercana a 0 y desviación típica cercana a 1) el valor sólo es válido a efectos de comparación entre los niveles del factor. A continuación de los descriptivos, la tabla recoge únicamente los resultados significativos de los análisis de diferencias entre los dos niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}: de medias (prueba T), diferencia de rangos (Mann-Whitney) y medias marginales (similar al coeficiente del factor en el MLG unifactorial; la diferencia de medias se calcula con el ajuste de Bonferroni).

Los modelos MLG corresponden, en primer lugar, al resultado hallado del MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor, detallando la significación del modelo con el estadístico F de Fisher, la potencia alcanzada y el coeficiente de determinación ajustado (R^2). En caso de resultar significativo, indicamos el valor que el coeficiente β toma para los niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. El segundo bloque de resultados corresponde al MLG multifactorial, en el que detallamos el diseño, es decir, combinación de factor Empresa_{SOEP-NSOEP} y variables de control que proporciona el mejor ajuste en términos de significación, potencia y determinación. La última columna contiene el valor que el coeficiente β toma para el factor Empresa_{NSOEP-SOEP} en el diseño multifactorial. La columna final de la figura con el encabezamiento “Resultado” refleja nuestra valoración hacia la aceptación o no del sentido propuesto por las subhipótesis para cada variable individual en concreto y también, para el constructo de variables que las resume.

A continuación comentamos los principales resultados obtenidos para cada una de las hipótesis del modelo teórico de comportamiento y resultado en el Declive.

a) Hipótesis 1: Liderazgo en posición competitiva Fuerte y entorno Favorable

Esta conducta la siguen en nuestra muestra 6 de las 18 empresas en posición competitiva fuerte que compiten en entorno favorable. Es la conducta estratégica recomendada por Hall (1980) y es más estricta que la propuesta por Harrigan (1980a:44; 1988:32) que añade a liderazgo una propuesta menos agresiva, a la que denomina “mantener el nivel de inversión”. Harrigan y Porter (1983:119) incluyen nicho como alternativa estratégica para esta posición del

marco configurativo. Respecto al Sector, en este grupo encontramos predominio del café (10 empresas); el Tamaño es diverso (7 empresas en el nivel grande, 6 medianas, 4 pequeñas y 1 microempresa). A pesar de contar con una posición competitiva fuerte, 4 de ellas están sujetas al nivel superior (“Con”) de Requerimientos estratégicos a permanecer (sujetas al nivel “Medio” del factor hallamos otras 10). El examen de atípicos a través de los descriptivos y los correspondientes gráficos de tallo y hojas identifica una empresa que muestra desviaciones importantes respecto a la media ($> 3\sigma$) en las variables de resultado económico BAI y VA, que corresponden a resultados extraordinarios por procesos de compra y segregación, sin relación con el resto de los datos de la misma empresa. Concluimos que se trata de atípicos cuya inclusión puede desvirtuar el análisis y optamos por sustituir el valor individual de la variable para esa empresa por la media del grupo⁹².

La hipótesis 1 de nuestro modelo postula que las empresas competidoras en posición relativa fuerte que se encuentran en un entorno de declive favorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de liderazgo** fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, que aquellas empresas que no lo hacen. El análisis de resultados de su contraste se hará con el detalle de las tres subhipótesis respecto a desempeño, resultado económico y financiero que la desarrollan. Finalmente proponemos la conclusión global sobre la hipótesis 1.

Subhipótesis 1.a

Las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados de desempeño al seguir estrategia de **liderazgo**, fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, que aquellas que no lo hacen.

Con los datos de la figura 4.4 (pág.263) analizamos la superioridad o no en el desempeño de las Empresas_{SOEP}. Comenzamos con el examen del descriptivo Media para aquellas variables en que la diferencia entre los dos niveles del factor es significativa. Las Empresas_{SOEP} no muestran resultados mejores a las Empresas_{NSOEP} en cuanto a cambio en los Ingresos (las Empresas_{SOEP} pierden facturación en el periodo, -12,6%, mientras que las Empresas_{NSOEP} crecen +8,5%). El comparativo de cambio en los Ingresos con la industria muestra que las

⁹² En este y en el resto de atípicos detectados, se ha realizado la comprobación mediante test de muestras relacionadas (dos observaciones del mismo sujeto) que no existe diferencia estadísticamente significativa entre la muestra de variables sin atípicos, en que se sustituye el valor por la media de la variable, y la original.

Empresas_{NSOEP} obtienen mejores resultados que los sectores en declive (0,667) mientras las Empresas_{SOEP} se comportan igual que el sector. La variable comparativa del Empleo obtiene resultados similares. Ahora bien, la variable Cuota presenta resultado significativamente superior para las Empresas_{SOEP}, con una cuota de 10,09 puntos, respecto a las Empresas_{NSOEP} (1,25).

El MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP} resulta significativo para las variables de desempeño cambio en el Ingreso, comparativo de Empleo y de Ingreso con la industria, en contra de lo previsto por la subhipótesis (valor de β Empresa_{NSOEP} positivo) aunque la potencia explicativa es reducida ($R^2 \sim 0,2$; $R^2 = 0,363$ para comparativo Empleo). En cambio, la variable Cuota muestra que ser Empresa_{SOEP} tiene relación con mayor cuota de mercado, en línea con la hipótesis (valor de β positivo; $R^2 = 0,216$). En la forma del MLG multifactorial, el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} y las variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos explican el comportamiento de Cuota ($R^2 = 0,997$), si bien esta variable recordemos está influida por Tamaño (Capon et al., 1990). En la variable cambio en los Ingresos, el diseño con Empresa_{SOEP-NSOEP} y Tamaño es significativo pero su capacidad explicativa es menor ($R^2 = 0,289$).

A continuación, revisamos el comportamiento de la variable resumen Desempeño respecto de la subhipótesis 1.a. El valor del α de Cronbach de elementos tipificados (0,729) confirma su fiabilidad. Hemos recogido en la figura 4.4 el resultado del modelo unifactorial de la variable Desempeño con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor que, a pesar de estar por debajo del nivel de significación marcado para la F de Fisher ($\alpha = 0,168$), coincide en su sentido con las variables cambio en los Ingresos y comparativos de industria, señalando que las Empresas_{NSOEP} consiguen mejor desempeño que las Empresas_{SOEP}.

Este resultado es contrario al postulado por el modelo de comportamiento en el declive, que propone que las empresas que optan por Liderazgo consiguen mejor desempeño (crecen más, tienen mayor cuota) que las que no siguen esta recomendación. De acuerdo con los resultados del contraste, en la muestra de empresas de alimentación y bebidas esta dirección de la subhipótesis no se cumple. Esta afirmación se sustenta en el signo de los parámetros β y en el examen de la media del valor de las variables originales en cada grupo (tal y como hemos comentado previamente, las puntuaciones z de las variables resumen hace que seamos prudentes en la comparación aunque, en este caso, es muy visible la diferencia entre Empresa_{NSOEP}, media positiva, y Empresa_{SOEP}, media negativa). En resumen, las empresas de nuestra muestra, no consiguen crecer más que el resto al seguir las OE (Liderazgo por poder de mercado, por costes o por diferenciación) prescritas, aunque sustentan su posición en una fortaleza de partida (más

cuota). La relación prevista de mejor desempeño no se cumple, de modo que la subhipótesis 1.a se rechaza.

Subhipótesis 1.b

Las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados económicos al seguir estrategia de **liderazgo**, fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, pues sacrifican resultado económico por poder de mercado.

De las cuatro variables de resultado económico, únicamente valor añadido (VA) muestra diferencias significativas en los contrastes de diferencia de medias. En este grupo de empresas, las diferencias de medias en cuanto a beneficio (BAI) sobre ventas y los comparativos de industria no son significativas entre los dos niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP} (ver datos en la figura 4.4, pág.263). En cuanto a VA, el MLG unifactorial resulta significativo y el MLG multifactorial, en presencia de los factores Empresa_{SOEP-NSOEP}, Tamaño y Sector, alcanza niveles de explicación altos ($R^2 = 0,712$). El signo negativo de $\beta_{\text{EmpresaSOEP}}$ en ambos modelos coincide con valores inferiores del descriptivo media, con significación suficiente para confirmar la relación positiva entre ser Empresa_{NSOEP} y conseguir mayor valor añadido sobre ventas (media Empresa_{NSOEP} 0,311, media Empresa_{SOEP} 0,184). El MLG multifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP}, Tamaño y Sector alcanza resultados significativos para la variable comparativo del Valor añadido con industria, aunque en este caso el parámetro β del factor no resulta significativo.

La variable resumen resultado Económico no alcanza en este grupo de empresas un nivel de fiabilidad interna adecuado ($\alpha = 0,537$) como para inferir que las cuatro variables que la componen siguen el mismo comportamiento en el grupo. Los resultados de los MLG uni y multifactorial se corresponden con los obtenidos para la variable VA y su comparativo de industria, mostrando que en este grupo de empresas ser Empresa_{SOEP} tiene relación con peores resultados en cuanto a resultado económico. El resultado coincide con la dirección prevista por la subhipótesis 1.b, las empresas que optan por invertir en Liderazgo tienen peores resultados económicos, puesto que están apostando por poder de mercado; a tenor del parámetro β negativo para Empresa_{SOEP} en el modelo que explica el comportamiento de valor añadido y de la variable resumen podemos confirmar que la subhipótesis 1.b se acepta.

Subhipótesis 1.c

Las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados financieros al seguir estrategia de **liderazgo**, fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, pues sacrifican resultado financiero por poder de mercado.

Las tres variables de resultado financiero, ROA, RFP y ROCE, no muestran diferencias significativas en el contraste de medias ni en el MLG unifactorial. El MLG multifactorial con Empresa_{SOEP}-NSOEP y Sector resulta significativo para ROCE por la inclusión de Sector. La variable resumen resultado Financiero tiene un nivel de fiabilidad interna alto ($\alpha = 0,901$) pero, por otro lado, no consigue resultado significativo con el MLG unifactorial. El MLG en presencia de Empresa_{SOEP} y Tamaño no alcanza un nivel de significación satisfactorio para la F de Fisher ($\alpha = 0,132$). En este modelo, el signo negativo de β Empresa_{SOEP} señala que las empresas que optan por invertir en Liderazgo tienen peores resultados financieros, en línea con lo previsto por la subhipótesis. Ahora bien, esta afirmación es indicativa, pues el MLG multifactorial no alcanza el nivel mínimo de significación (0,10). La subhipótesis 1.c. no se puede confirmar y por tanto, se rechaza.

Resumen de resultados. Hipótesis 1

La variable resumen Total tiene un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,786$) pero no consigue resultado significativo en el MLG unifactorial ($F = 1,589$; $\alpha = 0,225$). Al añadir las variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos no encontramos diseños que alcancen resultados significativos. La hipótesis 1 postula mejor desempeño al seguir Liderazgo mientras que la inversión en conseguir este poder de mercado supone, en el momento de implantar la opción, peor resultado económico y financiero. Ahora bien, el signo negativo del parámetro β de Empresa_{SOEP} que muestra el contraste de la subhipótesis 1.a, señala que seguir la opción liderazgo no garantiza el mejor desempeño, mientras que sí aparece confirmación a peores resultados económicos. En cuanto a resultados financieros, el contraste no obtiene resultados significativos para las variables individuales ni para la variable resumen resultado Financiero que permitan aceptar la hipótesis 1.c.

En resumen, el rechazo de la subhipótesis 1.a junto a la débil confirmación, a favor de peores resultados económicos, de la subhipótesis 1.b nos lleva a concluir que el resultado del contraste es contrario al propósito general de la hipótesis 1, de modo que se rechaza.

Figura 4.4. Contraste de la hipótesis 1 = Liderazgo para Empresa en posición competitiva Fuerte en entorno Favorable

VARIABLE DEPENDIENTE		DESCRIPTIVOS		PRUEBAS DE DIFERENCIA			MODELO LINEAL GENERAL (UNIVARIANTE)						RESULTADO	
N		Media	Desviación típica	Medias Prueba T	Rangos Mann Whitney	Medias Marginales (3)	MLG UNIFACTORIAL (EMPRESASOEP)			MLG MULTIFACTORIAL (E, T, S, R)			Accepta o Rechaza la hipótesis	
							F de Fisher	Sig	Potencia	R²	β SOEP-NSOE	R²		
Cambio en el Empleo	NSOE	12	-0,010	0,165										
	SOEP	6	-0,046	0,032										
Cambio en el Ingreso	NSOE	12	0,085	0,220										
	SOEP	6	-0,126	0,177										
Cuota	NSOE	12	1,250	1,799										
	SOEP	6	10,090	12,991										
Comparativo Empleo con Industria	NSOE	12	0,667	0,492										
	SOEP	6	0,000	0,000										
Comparativo Ingreso con Industria	NSOE	12	0,667	0,492										
	SOEP	6	0,167	0,408										
Desempeño (1.a)	NSOE	12	0,162	0,712										
	SOEP	6	-0,323	0,572										
BAI sobre Ventas	NSOE	12	0,110	0,164										
	SOEP	6	0,019	0,055										
VA sobre Ventas	NSOE	12	0,311	0,128										
	SOEP	6	0,184	0,121										
Comparativo BAI con Industria	NSOE	12	0,417	0,515										
	SOEP	6	0,333	0,516										
Comparativo VA con Industria	NSOE	12	0,667	0,492										
	SOEP	6	0,333	0,516										
Resultado Económico (1.b)	NSOE	12	0,199	0,590										
	SOEP	6	-0,398	0,610										
ROA	NSOE	12	0,033	0,083										
	SOEP	6	0,021	0,046										
RFP	NSOE	12	0,070	0,352										
	SOEP	6	0,131	0,321										
ROCE	NSOE	12	0,054	0,242										
	SOEP	6	0,263	0,321										
Resultado Financiero (1.c)	NSOE	12	-0,084	0,981										
	SOEP	6	0,168	0,818										
Total (hipótesis 1)	NSOE	12	0,113	0,570										
	SOEP	6	-0,225	0,453										

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales

(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales

(3) Ajuste para comparaciones múltiples: Bonferroni.

**. Nivel de significación 0,01.

*. Nivel de significación 0,05.

†. Nivel de significación 0,1

El resultado no es significativo ($\sigma > 0,1$)

b) Hipótesis 2: Nicho o Cosecha en posición competitiva Fuerte y entorno Desfavorable

Este grupo lo componen 19 empresas, con predominio del Sector lácteo (12) y Tamaño diverso (grandes 6, medianas 7, pequeñas 6). La hipótesis 2 de nuestro modelo postula que las empresas en posición competitiva fuerte que se encuentran en un entorno de declive desfavorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, o **estrategia de cosecha**, que aquellas empresas que no lo hacen. Todas son Empresas_{SOEP}, puesto que 16 optan por nicho (2 por enfoque vía costes, 7 por enfoque vía diferenciación y 7 por nicho) y 3 por cosecha. Esta circunstancia supone que no podamos confirmar de forma directa la hipótesis 2.

Realizamos a continuación un análisis complementario sobre este grupo de empresas, que compara si existe o no diferencias en los resultados entre opciones estratégicas con posturas estratégicas distintas (según la teoría, nicho es una estrategia para permanecer, y cosecha, para salir). Este análisis permite asimismo confirmar que la asunción de considerar que las empresas que siguen una opción estratégica pura (diferenciación o costes) perseguirán el liderazgo en el caso de la hipótesis 1, y competirán en un nicho en el caso del resto de hipótesis.

En primer lugar, reformulamos la hipótesis 2 y las subhipótesis 2.1, 2.b y 2.c, en el sentido de proponer que existen diferencias en los resultados (total, desempeño, económicos y financieros) de acuerdo a la opción estratégica (cosecha, costes, diferenciación o nicho) seguida por la empresa. El contraste se realiza con las variables resumen Desempeño, resultado Económico, resultado Financiero y Total dentro del grupo de empresas de la hipótesis 2. La variable resumen Desempeño no consigue un nivel que consideremos mínimo de fiabilidad ($\alpha = 0,478$; ver figura 4.6, pág.269), de modo que el contraste de la subhipótesis 2.a, se hace con las cinco variables individuales de desempeño (cambio en el Empleo, cambio en los Ingresos, Cuota, comparativo con industria del Empleo y de los Ingresos). En el caso de las variables resumen resultado Económico y resultado Financiero, el α de Cronbach es adecuado, de modo que el contraste de la hipótesis 2.b y de la hipótesis 2.c de diferencias en los resultados económicos y financieros se plantea sobre las variables resumen.

Para confirmar la diferencia de resultado entre opciones realizamos en primer lugar un contraste ANOVA de diferencia de medias entre los valores de la variable OE para las variables individuales de desempeño, resultado económico y financiero, además de las variables resumen que están formuladas con puntuaciones z. En segundo lugar, revisamos los resultados del MLG

unifactorial con OE como factor y, en tercer lugar, incorporamos las variables de control Sector y Tamaño. Los resultados se recogen en la figura 4.6 y los comentamos a continuación, detallados por las subhipótesis reformuladas.

Reformulación de la subhipótesis 2.a

Existen diferencias en desempeño entre las Empresas_{SOEP} que compiten en entorno desfavorable desde una posición competitiva fuerte, de acuerdo a que sigan la opción estratégica **cosecha** o compitan en un **nicho**, desde la opción **nicho** o por enfoque **vía costes o vía diferenciación**.

El contraste ANOVA con OE como factor no encuentra diferencias significativas ($\alpha \leq 0,10$) entre los niveles del factor para las variables de desempeño. El MLG unifactorial para la variable cambio en los Ingresos, con OE como factor, encuentra diferencias significativas a favor de las OE puras costes y diferenciación, frente a nicho y cosecha. Este resultado debe matizarse con el hecho de que el modelo está por encima del límite de ser considerado significativo ($\alpha = 0,119$) y que la media de la variable para la OE diferenciación es negativa, decrecen (-0,016), mientras que para costes es positiva, crecen (+0,02). En este modelo, el parámetro β positivo de diferenciación (0,129^{*}) pronostica que la caída en los ingresos será menor en caso de seguir esta opción que si se sigue la opción cosecha ($\beta -0,099^{\dagger}$), en línea con la diferencia de medias marginales entre diferenciación y cosecha, significativa para $\alpha = 0,070$, a favor de la primera.

En el MLG multifactorial con cambio en los Ingresos como variable explicada y la adición de las variables de control Tamaño y Sector, es la OE diferenciación la única con parámetro β significativo (0,250^{**}), de modo que sólo podemos pronosticar que enfocarse a un nicho por diferenciación tiene efecto positivo en los ingresos. En cuanto al factor Tamaño, aunque existe diferencia de valor entre empresas grandes (media -0,008) y medianas (-0,104), es significativa para $\alpha = 0,068$, por lo que no encontramos diferencia entre grupos en el contraste de Tukey para este factor, respecto a la variable cambio en los Ingresos.

En resumen, para este grupo de empresas el enfocarse a un nicho por diferenciación aporta mejores resultados (relativos) que la opción cosecha en cuanto a la variable cambio en los ingresos. Este resultado es similar al obtenido por Thièrtart y Vivas (1983) para la variable de desempeño flujo de caja, respecto a que la opción diferenciación en un nicho aporta mejores resultados que la opción cosecha y nos indica que, de acuerdo a la reformulación de la hipótesis 2.a, se acepta que existen diferencias de desempeño a favor de permanecer en un nicho, frente a salir progresivamente al implantar la opción cosecha.

Reformulación de la subhipótesis 2.b

Existen diferencias en resultado económico entre las Empresas_{SOEP} que compiten en entorno desfavorable desde una posición competitiva fuerte, de acuerdo a que sigan la opción estratégica **cosecha** o compitan en un **nicho**, desde la opción **nicho** o por enfoque **vía costes** o **vía diferenciación**.

El MLG unifactorial con la variable resumen resultado Económico como dependiente y el factor OE muestra que es la OE diferenciación, con un parámetro β positivo y significativo (1,310^{*}), quien posee un efecto diferencial sobre el resto, confirmado por la prueba de diferencias de Tukey entre cosecha y diferenciación (-1,422, $\alpha = 0,059$). En el MLG multifactorial con la adición de las variables de control, pese a una capacidad explicativa alta ($R^2 = 0,677$), ninguna de las variables independientes muestra parámetros con un nivel aceptable de significación, por lo que el análisis de sus efectos no es posible.

Ahora bien, el contraste ANOVA de las medias de las variables singulares Beneficio (BAI) y Valor añadido (VA) muestra que pese, a que las empresas que se enfocan en un nicho por diferenciación obtienen mayor valor añadido y beneficio respecto a la opción cosecha, las diferencias entre valores no son significativas. Así, aceptar la subhipótesis 2.b reformulada de que exista diferencia entre las opciones estratégicas prescritas que postulan permanecer (nicho) o salir (cosecha) respecto a resultado Económico resulta dudoso.

Figura 4.5. Contraste ANOVA de diferencia según opción estratégica. Subhipótesis 2.b

		N	Media	Desv. estándar	F	Sig
BAI	Nicho	7	0,096	0,211	0,821	0,502
	Diferenciación	7	0,152	0,127		
	Coste	2	0,003	0,004		
	Cosecha	3	0,013	0,012		
VA	Nicho	7	0,236	0,280	1,092	0,383
	Diferenciación	7	0,324	0,112		
	Coste	2	0,095	0,089		
	Cosecha	3	0,138	0,042		

Reformulación de la subhipótesis 2.c

Existen diferencias en resultado financiero entre las Empresas_{SOEP} que compiten en entorno desfavorable desde una posición competitiva fuerte, de acuerdo a que sigan la opción estratégica **cosecha** o compitan en un **nicho** desde la opción **nicho** o por enfoque **vía costes** o **vía diferenciación**.

En el caso de la variable resumen resultado Financiero la adición de ratios (ROA, RFP y ROCE) crea una escala sólida (α de Cronbach = 0,991). Reflejamos en la figura 4.6 los resultados del MLG unifactorial a efecto únicamente ilustrativo, puesto que la falta de significación de la F de Fisher ($\alpha = 0,177$) no permite sacar conclusiones. De acuerdo a los resultados obtenidos, no podemos considerar la hipótesis de diferencia de resultado financiero entre opciones estratégicas. La subhipótesis 2.c se rechaza.

Resumen de resultados. Reformulación de la hipótesis 2

Existen diferencias en desempeño, resultado económico y financiero entre las Empresas_{SOEP} que compiten en entorno desfavorable desde una posición competitiva fuerte, de acuerdo a que sigan la opción estratégica **cosecha** o compitan en un **nicho** desde la opción **nicho** o por enfoque **vía costes** o **vía diferenciación**.

La variable resumen Total crea una escala sólida (α de Cronbach = 0,775). El MLG unifactorial muestra un nivel explicativo reducido ($R^2 = 0,191$) y en él la OE diferenciación aparece con un parámetro β significativo y positivo. Sin embargo, el MLG multifactorial con Tamaño y Sector no resulta significativo.

En resumen, tras examinar el desempeño, resultado económico y financiero y la adición de las variables de control, aceptamos que existen diferencias significativas de desempeño entre las tácticas prescritas para las empresas que compiten en entorno desfavorable, desde una posición competitiva fuerte, a favor de seguir la OE diferenciación en una estrategia de enfoque. La opción diferenciación es la única con parámetro β significativo y positivo en el MLG para las variables cambio en los Ingresos, resultado Económico y resumen Total, en línea con los hallazgos de Thièrtart y Vivas (1983), que proponen en esta posición del marco configurativo enfocarse en un nicho con nuevos productos de alto valor añadido. Dado que el valor medio de la variable cambio en los Ingresos es negativo (-0,045), el pronóstico del modelo es que las empresas que optan por competir en un nicho desde diferenciación caerán menos en sus ingresos que las que optan por cosechar.

Ahora bien, el contraste de las variables individuales VA y BAI y la variable resumen resultado Financiero rechazan la existencia de diferencias. La conclusión del contraste de la hipótesis reformulada 2 es que las empresas pueden elegir entre permanecer en un nicho, si su postura estratégica les señala que es mejor permanecer, o salir tras cosecha, puesto que el impacto de estas decisiones en el resultado económico y financiero es similar.

Análisis complementario: diferenciación y costes en liderazgo y nicho

En el contraste de hipótesis hemos asumido que las empresas que siguen una opción estratégica pura (diferenciación o costes) perseguirán el liderazgo en el caso de la hipótesis 1, y competirán por enfoque a un nicho en el caso del resto de hipótesis.

El análisis de las diferencias entre opciones estratégicas realizado para la hipótesis 2 señala que no aparecen diferencias significativas en el comparativo de medias entre seguir una estrategia pura y optar por nicho. Las diferencias existen entre la opción cosecha y la opción diferenciación, a nivel de Desempeño, y son dudosas en resultado Económico y Financiero. En el caso de la hipótesis 1, hemos realizado dos análisis de desviación respecto a la media de las variables dependientes, de acuerdo a la OE implantada. Las diferencias significativas que aparecen en la variable de desempeño Cuota entre las empresas que optan por diferenciación y el resto son fruto de las variables de control Tamaño (grandes) y Sector (azúcar), mientras que para la variable de resultado financiero ROCE la diferencia significativa entre optar por poder de mercado y el resto es consecuencia de Sector (alta graduación), por lo que entendemos que no podemos aceptar diferencias entre opciones que persiguen el liderazgo.

Ahora bien, el sentido de las hipótesis 1, perseguir el liderazgo y 2, permanecer en nicho, es contrario en desempeño y en resultados económicos y financieros, por lo que deben aparecer diferencias, aunque se siga la misma opción estratégica. Con la muestra total de empresa en posición competitiva fuerte (37 empresas), creamos una nueva clasificación en la que asignamos a las empresas que compiten por poder de mercado, costes y diferenciación la etiqueta Líder en el grupo de la hipótesis 1 (6 empresas), y Nicho en el grupo de la hipótesis 2, para las empresas que compiten por costes, diferenciación y nicho (16 empresas). La prueba de diferencia de medias (K matrix) encuentra diferencia significativa para la variable de desempeño Cuota. El contraste de Tukey crea dos subconjuntos, el primero formado por el resto de empresas y las clasificadas en Nicho (media de la variable 3,03), y el segundo, formado por Líder (media de la variable 10,09). En el caso de las variables de resultado Económico y Financiero, las diferencias no son significativas entre hipótesis.

Con estos análisis complementarios confirmamos que no existen diferencias significativas entre costes y diferenciación respecto de poder de mercado y nicho, y sí aparecen aunque de forma limitada entre hipótesis, de forma nuestra asunción es correcta respecto a considerar que las empresas con una estrategia pura persiguen liderazgo en la hipótesis 1, y se enfocan en un nicho en el resto de hipótesis.

Figura 4.6. Análisis complementario hipótesis 2 = empresa en posición competitiva Fuerte en entorno Desfavorable, según OE implantada

VARIABLEDEPENDIENTE		Descriptivos		Estadísticos de la escala	ANOVA OE		MLG con OE prescrita como factor				MLG con variables de control Tamaño y Sector						
	N	Media	Desv. típica		F de Fisher	Sig	F de Fisher	Sig	Potencia	R²	β OE	F de Fisher	Sig	Potencia	R²	β OE	
Cambio en el Empleo	cosecha	3	0,011	0,065	(2)	0,732											
	cost	2	-0,003	0,030													
	difer	7	-0,028	0,030													
	nicho	7	-0,003	0,075													
Cambio en los Ingresos	cosecha	3	-0,144	0,116	(2)	0,119	2,299	(2)	0,119	0,467	0,178	3,906	0,071	0,598	0,677	0,166 0,250** 0,201	
	cost	2	0,020	0,061													
	difer	7	-0,016	0,061													
	nicho	7	-0,045	0,084													
Cuota	cosecha	3	3,003	4,776	(2)	0,909											
	cost	2	4,779	1,763													
	difer	7	2,578	3,548													
	nicho	7	2,982	3,794													
Comparativo del Empleo con la Industria	cosecha	3	0,667	0,577	(2)	0,773											
	cost	2	0,500	0,707													
	difer	7	0,286	0,488													
	nicho	7	0,429	0,535													
Comparativo del Ingreso con la Industria	cosecha	3	0,000	0,000	(1)	0,421											
	cost	2	0,500	0,707													
	difer	7	0,429	0,535													
	nicho	7	0,143	0,378													
Desempeño	cosecha	3	-0,171	0,886	α	0,478											
	cost	2	0,404	0,164													
	difer	7	-0,011	0,559													
	nicho	7	-0,031	0,568													
Resultado Económico	cosecha	3	-0,675	0,062	α	0,896	(2)	0,051	3,273	0,051	0,628	0,275	(2)	0,071	0,598	0,677	
	cost	2	-0,746	0,108													
	difer	7	0,635	0,537													
	nicho	7	-0,132	1,043													
Resultado Financiero	cosecha	3	-0,481	0,126	α	0,991	(1)	0,177	1,876	0,177	0,389	0,127	(1)	0,177	0,389	0,127	0,059 1,137† 0,151
	cost	2	-0,422	0,255													
	difer	7	0,656	1,440													
	nicho	7	-0,329	0,227													
Total	cosecha	3	-0,417	0,396	α	0,775	(2)	0,107	2,415	0,107	0,488	0,191	(2)	0,107	0,488	0,191	(1) 0,914 0,277
	cost	2	-0,186	0,040													
	difer	7	0,371	0,513													
	nicho	7	-0,139	0,516													

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales

(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales

**. Nivel de significación 0,01.

*. Nivel de significación 0,05.

†. Nivel de significación 0,1

El resultado no es significativo ($\sigma=0,1$)

c) Hipótesis 3: Nicho en posición competitiva Intermedia y entorno Favorable

En el grupo de empresas en posición competitiva intermedia que compiten en entorno favorable, 24 de las 30 empresas son Empresas_{SOEP}⁹³. La gran mayoría son empresas de panificación (28, café son 2), por lo que el efecto de la variable de control Sector ha de observarse con precaución. Respecto al Tamaño, predominan las empresas medianas (16 sobre 30). En este grupo de empresas, 15 no están sujetas (“Sin”) por Requerimientos Estratégicos, 9 lo están de forma “Media” y 6 de forma total (“Con”).

La hipótesis 3 de nuestro modelo postula que las empresas competidoras en posición competitiva intermedia, que se encuentran en un entorno de declive favorable, consiguen mejores resultados (económicos y financieros) al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, **por diferenciación o costes**, que aquellas empresas que no lo hacen. El análisis de resultados de su contraste se hará con el detalle de las tres subhipótesis respecto a desempeño, resultado económico y financiero que la desarrollan. La figura 4.7 (pág. 274) recoge el resumen de resultados de las pruebas de diferencia y de los modelos MLG uni y multifactorial. Finalmente comentaremos nuestra conclusión global sobre la hipótesis 3.

Subhipótesis 3.a

Las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados de desempeño al seguir estrategia de **nicho**, fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, **por diferenciación o costes**, que aquellas que no lo hacen.

Los contrastes de diferencia de medias no son significativos para las variables de desempeño, salvo para Cuota, que otorga superioridad a la Empresa_{SOEP}, en contra de la hipótesis. Las variables de cambio en el Empleo y en los Ingresos, muestran diferencias significativas en la prueba de rangos de Mann-Whitney, pero no en los contrastes ANOVA con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor. La variable Desempeño resume de forma fiable a las variables de esta dimensión ($\alpha = 0,751$).

⁹³ El examen de atípicos nos indica el caso de dos empresas con resultados fuera de $\pm 3\sigma$ en variables de desempeño (cambio en el empleo y cambio en el ingreso) y otras dos en el ratio RFP. Confirmamos que el origen del dato está en reestructuración societaria por lo que optamos por cambiar el valor por la media de la variable, comprobando con el test T de muestras relacionadas que no existe variación en el comportamiento.

El MLG unifactorial sólo encuentra resultados significativos para la variable Cuota, aunque con significación pobre ($\alpha = 0,113$). El parámetro β de Empresa_{SOEP} positivo señala que en este grupo, seguir la opción prescrita pronostica mejor resultado en cuota que no seguirla.

El MLG multifactorial con la adición de variables de control muestra que en este grupo de empresas, Tamaño es un factor relevante para las variables de desempeño. En el caso de cambio en el Ingreso, es el único factor identificado con efecto significativo en que las empresas (en este caso, $\beta_{\text{grandes}} +0,25^*$ y $\beta_{\text{medianas}} +0,22^+$), tengan mejor pronóstico de crecimiento en los ingresos que las pequeñas. En el caso de Cuota, el MLG multifactorial aporta capacidad explicativa alta ($R^2 = 0,875$). Ahora bien, que la empresa sea o no Empresa_{SOEP} no aparece entre los factores con parámetros significativos para Cuota, mientras que la variable de control Tamaño, sí aparece como predictor del comportamiento de la variable de desempeño Cuota. En esta variable los dos niveles del factor Sector obtienen parámetros contrarios y altamente significativos ($\beta_{\text{pan}}, -0,879^{**}$; $\beta_{\text{café}}, 0,879^{**}$), señalando la superioridad de las empresas del sector café en esta variable respecto al sector del pan.

En resumen, teniendo en cuenta las diferencias significativas de medias y el signo positivo de $\beta_{\text{EmpresaSOEP}}$ en la variable Cuota, consideramos que las empresas que siguen la opción prescrita consiguen mejores resultados de desempeño que aquellas que no la siguen, por lo que la dirección prevista por la subhipótesis 3.a se rechaza. Ahora bien, esta confirmación es débil, pues en el resto de variables de la dimensión el factor Empresa_{SOEP}-NSOEP no aparece como factor con efectos significativos, el peso de las variables de control tamaño y sector sí resulta significativo, mientras que las pruebas de diferencia de medias no resultan concluyentes.

Subhipótesis 3.b

Las Empresa_{SOEP} consiguen mejores resultados económicos al seguir estrategia de **nicho**, fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, **por diferenciación o costes**, que aquellas que no lo hacen.

En el grupo de empresas de la hipótesis 3, la variable resumen resultado Económico tiene un nivel de fiabilidad alto (α de Cronbach 0,847). El hecho de ser Empresa_{SOEP} no supone diferencias significativas para las variables de la dimensión resultado Económico. El MLG con Empresa_{SOEP}-NSOEP alcanza niveles pobres de significación para las variables comparativo del BAI con la Industria y la variable resumen resultado Económico. Aunque los signos positivos del parámetro β para Empresa_{NSOEP} carecen de la significación necesaria, los resultados del MLG apuntan a la conclusión de que la hipótesis se rechaza.

En cuanto al MLG multifactorial, hemos resaltado previamente la composición de la muestra en cuanto a Sector, por cuanto la diferencia de rentabilidad entre panificación y café se traslada a los resultados. Los diseños con el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} y Sector son los más adecuados para explicar la variable comparativo del BAI, con significación similar al diseño unifactorial. Ahora bien, en este modelo el parámetro β para Empresa_{SOEP} es significativo y su signo negativo pronostica que seguir la OE prescrita supone obtener peor rentabilidad, en términos de beneficio, que la media de las clases en declive. Puesto que los dos sectores de la muestra (pan y café) se comportan mejor que los sectores en declive de la industria a nivel de resultado económico (media del valor de comparativo del BAI sobre ventas para café, 1, y para pan, 0,717), la diferencia de comportamiento entre empresas es achacable al factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. Realizamos un análisis detallado de la diferencia de medias entre los dos niveles de Sector que no resulta significativo, pese al valor superior del sector café.

En la variable resumen resultado Económico el MLG multifactorial no encuentra ninguna combinación de factores que mejore la significación y potencia del diseño unifactorial. En conclusión, el resultado de los MLG unifactorial y multifactorial con la variable comparativo del BAI con industria señala que las Empresa_{SOEP} se comportan peor que los sectores en los que compiten, de modo que la subhipótesis 3.b se rechaza.

Subhipótesis 3.c

Las Empresa_{SOEP} consiguen mejores resultados financieros al seguir estrategia de **nicho**, fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, **por diferenciación o costes**, que aquellas que no lo hacen.

Las pruebas de diferencia de medias muestran que las Empresa_{NSOEP} consiguen mejores resultados en el ratio financiero ROA. Este resultado se ratifica con los valores obtenidos por el contraste ANOVA en el MLG con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor para ROA. Aunque el resultado del MLG con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor único muestra potencia y capacidad explicativa limitada ($R^2 = 0,106$), el signo del parámetro β negativo para Empresa_{SOEP} apunta en la misma dirección que las pruebas de diferencia de medias: las Empresa_{SOEP} consiguen peor rentabilidad sobre activos que las Empresa_{NSOEP} al seguir la estrategia de nicho. La variable resumen resultado Financiero tiene una fiabilidad alta ($\alpha = 0,945$). El resultado del MLG unifactorial con Empresa_{NSOEP-SOEP} como factor, donde el valor de $\beta_{\text{Empresa}_{\text{NSOEP}}}$ es 0,700[†], confirma que también para la variable resumen resultado Financiero, las Empresa_{SOEP} tienen peor comportamiento que las Empresa_{NSOEP}.

El MLG multifactorial encuentra resultados significativos para la variable ROA con la combinación del factor Empresa_{NSOEP-SOEP} y la variable de control Sector. La capacidad explicativa mejora la del modelo unifactorial ($R^2 = 0,177$) y los valores positivos de β Empresa_{NSOEP} confirman los resultados previos. En cuanto a las variables ROCE y la resumen resultado Financiero, el MLG multifactorial es, asimismo, significativo para la combinación de factores Empresa_{SOEP-NSOEP} y Sector, con capacidad explicativa algo inferior que para la variable ROA. Los valores negativos del parámetro β para Empresa_{SOEP} en los modelos con ROCE y resultado Financiero como variables dependientes señalan que las Empresas_{SOEP} consiguen peor resultado financiero.

En conclusión, el resultado de los MLG unifactorial y multifactorial, con las variables ROA, ROCE y la variable resumen resultado Financiero como dependientes, ratifica que las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados financieros que las Empresas_{NSOEP}, de modo que consideramos que la subhipótesis 3.c se rechaza.

Resumen de resultados. Hipótesis 3

Para el caso de las empresas en posición competitiva intermedia que se encuentran en entorno favorable, la variable resumen Total tiene un grado de fiabilidad adecuado (α de Cronbach 0,799). El MLG con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor no resulta significativo y, aunque el MLG multifactorial en el diseño con la variable de control Sector consigue resultado significativo con $R^2 = 0,091$, el parámetro β Empresa_{SOEP} (negativo) no alcanza un nivel mínimo de significación.

En resumen, en el contraste de la subhipótesis 3.a encontramos evidencia de que las Empresa_{SOEP} tienen mejor resultado en cuota que el resto respecto a las clases en declive. Este resultado apunta en contra de la línea propuesta por la hipótesis 3 (peor desempeño al sacrificar crecimiento y cuota) y es compatible con que la Empresa_{SOEP} consiga mantener su cuota de mercado protegiendo su nicho. Ahora bien, el contraste de la subhipótesis 3.b y en particular de la subhipótesis 3.c para los ratios financieros ROA y ROCE y para la variable resumen resultado Financiero, muestran que este mejor desempeño no se traduce en obtener mejor resultado a nivel económico y ratios financieros que las Empresas_{NSOEP}, por lo que concluimos que la hipótesis 3 se rechaza.

Figura 4.7. Contraste de la hipótesis 3 = Nicho para empresa en posición competitiva Intermedia en entorno Favorable

VARIABLE/DEPENDIENTE		DESCRIPTIVOS		PRUEBAS DE DIFERENCIA			MODELO LINEAL GENERAL (UNIVARIANTE)						RESULTADO
N		Media	Desviación típica	Prueba T	Rangos Mann Whitney	Medias Marginales (3)	MLG UNIFACTORIAL (EMPRESA ^{SOEP})	MLG MULTIFACTORIAL (E, T, S, R)			β ^{SOEP-NSOE}		
								F de Fisher	Sig	Potencia	R ²		
Cambio en el Empleo	NSOE 6	0,026	0,051										
	SOEP 24	-0,004	0,126		-2,411*								
Cambio en el Ingreso	NSOE 6	-0,041	0,177										
	SOEP 24	0,032	0,184		-2,370*				(2)	4,235	0,025	0,692	0,182
Cuota	NSOE 6	0,123	0,066										
	SOEP 24	0,646	0,771		-1,864†	-0,523†	(1)	2,681	0,113	0,353	0,055	0,523†	✗ Se rechaza
Comparativo Empleo con Industria	NSOE 6	0,833	0,408										
	SOEP 24	0,542	0,509		-1,966*		(1)	1,683	0,205				
Comparativo Ingreso con Industria	NSOE 6	0,667	0,516										
	SOEP 24	0,667	0,482						(1)	3,117	0,043	0,657	0,180
Desempeño (3.a)	NSOE 6	-0,044	0,550										
	SOEP 24	0,011	0,752	α	0,751		(2)	0,020	0,867				
BAI sobre Ventas	NSOE 6	0,088	0,081										
	SOEP 24	0,030	0,097										
VA sobre Ventas	NSOE 6	0,350	0,067										
	SOEP 24	0,299	0,122										
Comparativo BAI con Industria	NSOE 6	0,833	0,408										
	SOEP 24	0,500	0,511		-2,106*		(1)	2,185	0,150			0,379†	✗ Se rechaza
Comparativo VA con Industria	NSOE 6	0,833	0,408										
	SOEP 24	0,583	0,504										
Resultado Económico (3.b)	NSOE 6	0,445	0,497										
	SOEP 24	-0,111	0,863	α	0,847		(1)	2,683	0,144				
ROA	NSOE 6	0,128	0,092										
	SOEP 24	0,040	0,091	(2)	-2,421*	0,087*	(2)	4,440	0,044	0,530	0,106	-0,087*	✗ Se rechaza
RFP	NSOE 6	0,221	0,145										
	SOEP 24	0,123	0,211		-1,697†								
ROCE	NSOE 6	0,188	0,128										
	SOEP 24	0,077	0,158	(2)	-2,087*		(2)	2,541	0,122			0,127†	✗ Se rechaza
Resultado Financiero (3.c)	NSOE 6	0,560	0,805										
	SOEP 24	-0,140	0,945	α	0,945	0,700†	(2)	2,775	0,107	0,363	0,058	-0,700†	✗ Se rechaza
Total (hipótesis 3)	NSOE 6	0,433	0,206										
	SOEP 24	-0,087	0,589	α	0,799		(2)	1,584	0,219			0,388	✗ Se rechaza

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales
(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales
(3) Ajuste para comparaciones múltiples: Bonferroni.

** Nivel de significación 0,01.
* Nivel de significación 0,05.
† Nivel de significación 0,1

El resultado no es significativo ($\sigma < 0,1$)

d) Hipótesis 4: Cosecha y Salida en posición competitiva Intermedia y entorno Desfavorable

La mayoría de las empresas⁹⁴ en posición competitiva intermedia que compiten en entorno desfavorable, son Empresas_{NSOEP} (36 de las 41). Es un grupo multisectorial aunque liderado por vino (17) y aceite (12). Respecto a Tamaño, encontramos empresas medianas (19) y pequeñas (19). Los Requerimientos estratégicos a permanecer afectan (“Con”) a 15 empresas, 14 de ellas lo están en menor medida (“Medios”), mientras 12 están libres de ellos. La recomendación del modelo para este grupo es optar por cosechar (Thièrtart y Vivas, 1983) o salir tras cosecha o de inmediato (Harrigan, 1988). La postura estratégica de las empresas en posición competitiva intermedia, al encontrar entorno de declive desfavorable, debe ser salir, pero como hemos visto en este grupo son mayoría las Empresas_{NSOEP}, y entre ellas, las que prefieren permanecer en un nicho (27); cabe señalar que en el sector del vino encontramos un grupo de 7 empresas que opta por poder de mercado.

La hipótesis 4 de nuestro modelo postula que las empresas en posición competitiva intermedia, que se encuentran en un entorno de declive desfavorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen. Al igual que en las hipótesis 1 y 3, el análisis de resultados de su contraste se hará con el detalle de las tres subhipótesis respecto a desempeño, resultado económico y financiero que la desarrollan. La figura 4.8 (pág.279) recoge el resumen de las pruebas de diferencia de medias y medianas, y de los modelos MLG uni y multifactorial. Finalmente comentaremos nuestra conclusión global sobre la hipótesis 4.

Subhipótesis 4.a

Las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados de desempeño al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas que no lo hacen.

El examen de descriptivos señala que en la mayoría de las variables existe superioridad a favor de las Empresas_{NSOEP}, pero las pruebas de diferencia de medias no son significativas salvo

⁹⁴ Tras el examen de atípicos determinamos excluir del contraste la empresa con el código 129. El objeto de empresa es la investigación en biotecnología aplicada al alimento y su inclusión en un grupo de empresas muy orientadas al sector primario distorsiona los comparativos, por lo que optamos por eliminarla de la muestra del contraste. Hemos realizado ajuste de atípicos asimismo para dos empresas más, una de ellas con atípicos por integración en variables de desempeño, y otra en variables de resultado económico por extraordinarios. En ambos casos se ha sustituido el valor por la media, confirmando con el contraste T de diferencia de medias para muestras relacionadas que son similares en comportamiento.

para la variable cambio en el Ingreso, en el sentido apuntado por la hipótesis. En este grupo de empresas, el MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP} es significativo únicamente para esta variable. El signo negativo del parámetro β para el caso de la Empresa_{SOEP} señala que crecen en ingresos menos al implantar cosecha y salida, en la línea prevista por la hipótesis (las empresas sacrifican empleo e ingresos para mejorar el beneficio), aunque la media de las Empresa_{NSOEP} en esta variable (0,018) señala estancamiento del crecimiento. La variable comparativa de Ingresos con industria señala que la mayoría de este grupo de empresas crece menos que las clases en declive, incluso para las Empresa_{NSOEP} (media 0,417).

La variable resumen Desempeño alcanza un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,665$) aunque como veremos más adelante, inferior a las variables resumen de resultado Económico y Financiero. El MLG univariante no encuentra resultado significativo para esta variable entre los dos grupos que forma el factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. Al incluir las variables de control (Empresa_{SOEP-NSOEP}, Tamaño, Sector y Requerimientos) hallamos diseños con resultados significativos para todas las variables, incluyendo la variable resumen Desempeño. En el caso de Cuota, encontramos, además, alta capacidad explicativa ($R^2 = 0,999$). El MLG multifactorial ratifica el resultado del modelo unifactorial para cambio en los Ingresos. El MLG con las variables cambio en el Empleo y los comparativos de industria de Empleo e Ingresos, resulta significativo y confirma que las Empresa_{NSOEP} crecen en ingresos y en empleo más que las Empresa_{SOEP}. En cuanto a Cuota, el valor medio señala que son empresas relativamente pequeñas, pero en el grupo de Empresa_{NSOEP} observamos alta dispersión a tenor de la desviación típica (4,714 para una media de 1,590). El signo negativo de β Empresa_{SOEP} (-1,934^{**}) en el MLG multifactorial señala que la estimación, en caso de seguir la OE prescrita, es de pérdida de cuota, resultado razonable con las consecuencias de aplicar cosecha y salida.

En cuanto a la variable resumen Desempeño, el MLG multifactorial con la variable de control Tamaño y el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} resulta significativo para explicar una parte de la variación de la variable Desempeño ($R^2 = 0,222$). El parámetro β negativo para Empresa_{SOEP} pronostica que las Empresa_{SOEP} tendrán en la población peor desempeño ($\beta -0,660$ con $\alpha \leq 0,1$). Este resultado confirma el sentido previsto por la subhipótesis 4.a de peor desempeño en caso de seguir la opción prescrita. Así pues, del resultado de las variables individuales que miden el desempeño se deduce que en este grupo de empresas, seguir las opciones recomendadas redundará en peores resultados de crecimiento y cuota. Concluimos que la subhipótesis 4.a se acepta.

Subhipótesis 4.b

Las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados económicos al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas que no lo hacen

Respecto a las variables de resultado económico, el MLG con Empresa_{SOEP-NSOEP} como factor único no encuentra diferencias significativas derivadas de los dos niveles del factor para ninguna de las variables de resultado económico, incluida la variable resumen (α de Cronbach = 0,752). El MLG multifactorial encuentra resultados significativos para la combinación del factor con las variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos, pero sólo en el caso del comparativo del BAI con la industria el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} es estadísticamente significativo. El parámetro β positivo en Empresa_{SOEP} para esta variable muestra que, en línea con la hipótesis, las Empresas_{SOEP} tienen un mejor resultado en beneficio respecto a la media de los sectores en declive.

La variable de control Requerimientos aporta en estos modelos capacidad explicativa. Aparece como factor aislado en la explicación de BAI (Beneficio sobre ventas) pero su efecto es, sobre todo, por interacción con el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} y el resto de las variables de control. En el caso de la variable de resultado económico VA, Sector para su valor “arroz” muestra parámetro β negativo (-0.680**) pero la interacción con el nivel “medios” de Requerimientos muestra signo positivo (1,261**). Respecto a la variable de resultado económico BAI, las empresas sujetas “con” Requerimientos (β_{Con} 0,955*) tienen un mejor pronóstico que las empresas sujetas a Requerimientos medios (β_{Medios} -0,422*), siempre que sean Empresas_{SOEP}. La presencia de Requerimientos (“Con”) no modera el pronóstico negativo de ser Empresa_{NSOEP}.

En cuanto a la variable resumen resultado Económico, el MLG multifactorial resulta significativo con $R^2 = 0,577$. El valor positivo de $\beta_{\text{EmpresaSOEP}}$ (4,363**) confirma el resultado a favor de la hipótesis observado en comparativo del BAI con la industria. En resumen, podemos concluir que la subhipótesis 4.b, mejor resultado económico en caso de seguir las OE cosecha o salida, para empresas en posición competitiva intermedia y en entorno desfavorable, se acepta.

Subhipótesis 4.c

Las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados financieros al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas que no lo hacen.

La variable resumen Resultado Financiero alcanza un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,705$), pero, al igual que para los ratios ROA, RFP y ROCE, los MLG unifactoriales con Empresa_{SOEP-NSOEP} no resultan significativos. Los modelos multifactoriales con variables de control tienen una capacidad explicativa alta (ROA, $R^2 = 0,714$), pero no podemos confirmar que los niveles de Empresa_{SOEP-NSOEP} expliquen el efecto en la variable dependiente, al no ser los parámetros β significativos.

En resumen, no podemos confirmar que el resultado financiero en este grupo de empresas será peor de acuerdo a los valores que tome el factor Empresa_{SOEP-NSOEP}, de modo que la subhipótesis 4.c se rechaza.

Resumen de resultados. Hipótesis 4

La variable resumen Total tiene un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,723$). El diseño MLG unifactorial no muestra diferencias entre los dos niveles del factor y el MLG multifactorial encuentra resultados significativos para el diseño con la variable de control Sector, pero no muestra parámetros β significativos de los que inferir el pronóstico del resultado de las empresas que siguen las opciones recomendadas para esta posición.

De acuerdo al análisis, las empresas que optan por Cosechar o Salir obtienen peor desempeño, en línea con lo postulado por la hipótesis, que recoge como postura estratégica salir. Ahora bien, en nuestra muestra las Empresas_{SOEP} traducen reajuste en un mejor resultado económico, si bien no podemos afirmar lo mismo del resultado financiero. A tenor de los resultados del contraste, las subhipótesis 4.a y 4.b se aceptan. No podemos afirmar el sentido del resultado financiero pues el contraste de la subhipótesis 4.c no ha encontrado resultados significativos para el factor Empresa_{SOEP-NSOEP}, de modo que la superioridad de resultado financiero para la Empresas_{SOEP} se rechaza. La hipótesis 4 se acepta parcialmente.

Figura 4.8. Contraste de la hipótesis 4 = Cosecha y Salida para empresa en posición competitiva Intermedia en entorno Desfavorable

VARIABLE DEPENDIENTE		DESCRIPATIVOS		PRUEBAS DE DIFERENCIA			MODELO LINEAL GENERAL (UNIVARIANTE)				RESULTADO
		Media	Desviación típica	Prueba T	Rangos Mann Whitney	Medias Marginales (3)	MLG UNIFACTORIAL (EMPRESASOE)	MLG MULTIFACTORIAL (E, T, S, R)			
N							F de Fisher	Sig	Potencia	R ²	β SOEP-NSOE
Cambio en el Empleo	NSOE 36 SOEP 5	-0,004 0,027	0,105 0,122					E, T, S (2) 2,561	0,018	0,919	0,369 -0,229*
Cambio en el Ingreso	NSOE 36 SOEP 5	0,018 -0,109	0,117 0,218				(2) 4,113	E, T, S (2) 2,022	0,058	0,825	0,691** -0,691**
Cuota	NSOE 36 SOEP 5	1,590 0,855	4,714 0,707					E, T, S, R (1) 2379,02	0,000	1,000	1,934* -1,934**
Comparativo Empleo con Industria	NSOE 36 SOEP 5	0,556 0,600	0,504 0,548					E, T, S (1) 2,686	0,014	0,933	2,000* -2,000*
Comparativo Ingreso con Industria	NSOE 36 SOEP 5	0,417 0,200	0,500 0,447					T (1) 2,95	0,025	0,793	0,196
Desempeño (4.a)	NSOE 36 SOEP 5	0,028 -0,204	0,653 0,814	α	0,665			E, T (2) 3,282	0,016	0,840	0,660† -0,660†
BAI sobre Ventas	NSOE 36 SOEP 5	-0,014 -0,088	0,189 0,394					E, T, S, R (2) 2,251	0,063	0,787	0,458
VA sobre Ventas	NSOE 36 SOEP 5	0,264 0,135	0,200 0,304					E, T, S, R (1) 3,243	0,015	0,932	0,602
Comparativo BAI con Industria	NSOE 36 SOEP 5	0,333 0,400	0,478 0,548					E, T, S, R (2) 2,652	0,034	0,862	-2,083* 2,083*
Comparativo VA con Industria	NSOE 36 SOEP 5	0,417 0,200	0,500 0,447					E, S (1) 2,654	0,027	0,825	0,224
Resultado Económico (4b)	NSOE 36 SOEP 5	-0,273 -0,039	1,165 0,763	α	0,752		(2) 2,061	E, T, S, R (2) 3,019	0,02	0,911	-4,363** 4,363**
ROA	NSOE 36 SOEP 5	0,058 0,012	0,170 0,077					E, T, S, R (2) 4,681	0,003	0,990	0,713
RFP	NSOE 36 SOEP 5	0,094 -0,024	0,274 0,262					E, S (1) 2,599	0,030	0,815	0,219
ROCE	NSOE 36 SOEP 5	0,111 0,036	0,246 0,095					E, T, S, R (1) 2,436	0,047	0,825	0,492
Resultado Financiero (4.c)	NSOE 36 SOEP 5	0,042 -0,304	1,022 0,607	α	0,705			E, T, S, R (1) 2,961	0,022	0,904	0,57
Total (hipótesis 4)	NSOE 36 SOEP 5	0,035 -0,252	0,438 0,453	α	0,723			E, S (2) 1,884	0,104	0,653	0,134

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales

(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales

(3) Ajuste para comparaciones múltiples: Bonferroni.

** Nivel de significación 0,01.

* Nivel de significación 0,05.

†. Nivel de significación 0,1

El resultado no es significativo ($\alpha=0,1$)

e) **Hipótesis 5: Nicho y Cosecha en entorno Favorable y posición competitiva Débil**

Este grupo contiene 58⁹⁵ empresas, de las cuales 54 son Empresa_{SOEP}; 42 de ellas siguen la opción Nicho o enfocan su operación con una estrategia de Costes o Diferenciación, y 12 optan por Cosecha. Las 4 Empresa_{NSOEP} optan por Salida. Por sectores, de las 58 empresas del grupo, la mayoría (48) pertenecen al sector del pan. Respecto a Tamaño, son mayoría las pequeñas (40 empresas). En cuanto a Requerimientos estratégicos a permanecer, 10 están sujetas a ellos (“Con”), y 29 con “Medios” requerimientos. Al contener únicamente 4 Empresa_{NSOEP} sobre 58, las pruebas habituales de diferencia de medias y el contraste ANOVA no señalan diferencias de comportamiento entre los dos niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}.

La hipótesis 5 postula que cuando la empresa en posición competitiva Débil se encuentra en entorno Favorable conseguirá mejores resultados al seguir **estrategia de nicho**, por prácticas de la **opción nicho** o por enfoque, fundamentado en **prácticas de diferenciación o costes**, o **estrategia de cosecha**. La empresa puede decidir permanecer, refugiándose en un nicho, o cosechar el negocio en problemas, tomando el tiempo para preparar la salida. El modelo teórico sigue la recomendación de Harrigan (1988:32), que exige a las empresas un esfuerzo menor al propuesto por el modelo de Harrigan y Porter (1983:119) que señala salida como la única alternativa posible. Con este grupo numeroso de empresas en las que encontramos participantes que optan por permanecer en un nicho (42) o por cosechar y salir (16), podemos comprobar cuál de las dos propuestas, la del modelo teórico y de Harrigan (1988), o la del modelo de Harrigan y Porter (1983), se alinea mejor con el objetivo de la empresa en el declive, en cuanto a garantizar un resultado económico y financiero sostenible.

La hipótesis 5 se reformula en el sentido de confirmar cuál es la opción (**cosecha, costes, diferenciación, nicho y salida**), que proporciona mejores resultados, en esta posición del marco configurativo del declive. La forma en que reflejamos la opción estratégica es a través de la variable OE, como factor explicativo de las variaciones en las variables dependientes de resultado. La figura 4.11 (pág.285) resume los datos fundamentales del análisis que comentamos a continuación.

⁹⁵ Tras el examen de atípicos corregimos los valores de desempeño cambio Empleo y cambio Ingreso de una empresa y los valores de resultado RFP y ROCE de otras seis y dos, respectivamente, por las medias. Confirmamos mediante prueba T de muestras relacionadas que la corrección es oportuna y evita la incidencia de atípicos.

Reformulación de la subhipótesis 5.a

Existen diferencias de desempeño entre las empresas en posición competitiva Débil que compiten en entorno Favorable, que siguen estrategia de **cosecha, costes, diferenciación, nicho o salida**.

Las variables dependientes de desempeño cambio en el Empleo, cambio en los Ingresos, Cuota y los comparativos con industria del cambio en el Empleo y en los Ingresos, no muestran diferencias entre los distintos niveles de la variable OE, de acuerdo al contraste ANOVA. La variable resumen Desempeño, a pesar de un nivel de fiabilidad razonable ($\alpha = 0,665$), no muestra resultados significativos en el MLG unifactorial, de modo que el contraste de la hipótesis 5.a se hace con las dos variables de desempeño, cambio en los Ingresos y Cuota, en las que el MLG multifactorial con el factor OE y las variables de control Sector, Tamaño y Requerimientos estratégicos a permanecer encuentra resultados significativos y válidos, que se detallan en la figura 4.11 y comentamos a continuación.

El MLG multifactorial explica las variaciones de la variable cambio en los Ingresos ($R^2 = 0,307$). El parámetro β es positivo para Cosecha (0,112), aunque con significación limitada ($\alpha = 0,066$). En sentido contrario, el parámetro es negativo para Salida (-0,112), mientras que los resultados no son significativos para el resto de opciones. Pese a no existir diferencias significativas, el valor medio de cambio en los Ingresos es -0,035 para cosecha y -0,104 para salida, en línea con la opción estratégica de abandonar el negocio en apuros. En el caso de Cuota, el factor OE no aparece con parámetros significativos.

En este grupo de empresas la interacción entre factores influye en el desempeño. La interacción con Tamaño, pronostica peores resultados para las microempresas al seguir la opción Cosecha ($\beta_{\text{Cosecha}+\text{Tamaño}_{\text{microempresa}}} -0,383^*$). Del mismo modo, para las empresas del sector de alta graduación el modelo, de forma contraria a lo previsible, señala que es preferible optar por Cosecha que enfocarse en un nicho por diferenciación, si el objetivo es crecer en ingresos ($\beta_{\text{Cosecha}+\text{altagrad}} 0,324^\dagger$; $\beta_{\text{Difer}+\text{altagrad}} -0,486^{**}$).

En resumen, aunque en este grupo de empresas no aparecen diferencias significativas en la mayoría de las variables que miden el desempeño, en el caso de cambio en los Ingresos, la más significativa aparece entre las opciones cosecha y salida, donde el peor resultado corresponde a la opción salida. Este resultado del contraste de la subhipótesis 5.a reformulada indica que podemos esperar alguna diferencia en todos los modelos (el teórico y el de Harrigan, 1988, y el de Harrigan y Porter, 1983) para esta posición, a favor de la opción cosecha.

Reformulación de la subhipótesis 5.b.

Existen diferencias de resultado económico entre las empresas en posición competitiva Débil que compiten en entorno Favorable, que siguen estrategia de **cosecha, costes, diferenciación, nicho o salida**.

La variable resumen resultado Económico alcanza un nivel adecuado de fiabilidad ($\alpha = 0,752$). El MLG unifactorial con el factor OE muestra signos del parámetro β negativo para todas las opciones, pero sólo resulta significativo para diferenciación ($-0,601^{\dagger}$). Para la variable VA, en que la OE diferenciación muestra el valor más bajo en el descriptivo media, el valor de β es también negativo para la opción diferenciación, pero el modelo tiene menor capacidad explicativa. Ahora bien, los resultados del MLG multifactorial en el diseño con OE, Tamaño y Sector difieren del MLG unifactorial. En el caso de la variable resumen resultado Económico es la opción de enfocarse por costes la que aparece con parámetro β (negativo) significativo. En el caso de VA, los valores del parámetro β para coste, diferenciación y nicho son muy similares y todos ellos negativos. Para las dos variables los MLG son significativos y tienen una capacidad de explicar el comportamiento de la variable dependiente razonable ($R^2 \sim 0,4$), mostrando que en este grupo de empresas, las variables de control aportan mayor potencia explicativa que la OE implantada por la empresa.

Realizamos para la variable VA un contraste de diferencia de medias con el ajuste de Bonferroni. El resultado, que presentamos a continuación, señala diferencias significativas para la variable entre la opción Diferenciación (asociada a permanecer en el declive) y las opciones de salida (Cosecha y Salida), a favor de estas últimas.

Figura 4.9. Diferencia de medias marginales en variable valor añadido (VA). Subhipótesis 5.b

Variable dependiente: Valor Añadido sobre ventas					
Media en la muestra		(1) OE	(2) OE	Diferencia de medias (1-2)	Sig [*]
Diferenciación	0,275				
Cosecha	0,498	Diferenciación	Cosecha	- 0,185 [*]	0,011
Salida	0,488		Salida	- 0,262 [*]	0,006

Basadas en las medias marginales estimadas. Ajuste de Bonferroni

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

En conclusión, existen diferencias entre el resultado económico y éstas parecen indicar que la mejor elección es cosechar y salir. La postura estratégica salir (por cosecha o salida) proporciona mejor resultado en VA que permanecer (nicho por diferenciación), frente a la

hipótesis 5.b del modelo teórico, que postula que las empresas que opten por permanecer en un nicho obtendrán también mejores resultados (económicos) que el resto.

Reformulación de la subhipótesis 5.c

Existen diferencias de resultado financiero entre las empresas en posición competitiva Débil que compiten en entorno Favorable, que siguen estrategia de **cosecha, costes, diferenciación, nicho o salida**.

La variable resumen resultado Financiero tiene un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,705$) y muestra diferencias significativas de valor de acuerdo a los niveles del factor OE. Ahora bien, tanto en el modelo unifactorial como en el multifactorial en presencia de las variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos, los parámetros β de la opción estratégica sólo son significativos, de nuevo, para diferenciación en el diseño unifactorial y para costes, en menor medida, en el diseño multifactorial.

Repetimos el análisis con la variable ROA con similares resultados. En el diseño multifactorial la opción estratégica salida aparece con un parámetro β significativo y negativo, frente a la opción cosecha, que pronostica el mejor ratio de rentabilidad sobre activos. El análisis de diferencia de medias es menos evidente que en VA, pues la diferencia sólo es significativa entre diferenciación y salida; la causa puede estar en la dispersión del valor de ROA en las empresas que optan por diferenciación (media -0,154; $\sigma^2 = 0,200$).

Figura 4.10. Diferencia de medias marginales en variable ROA. Subhipótesis 5.c

Variable dependiente: ROA					
Media en la muestra		(1) OE	(2) OE	Diferencia de medias (1-2)	Sig
Cosecha	-0,008	Diferenciación	Cosecha	- 0,265	0,056
Coste	-0,011		Coste	- 0,239	0,052
Diferenciación	-0,154		Nicho	- 0,235	0,060
Nicho	0,016		Salida	- 0,289*	0,022
Salida	0,054				

Basadas en las medias marginales estimadas. Ajuste de Bonferroni

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

Cabe destacar que en este grupo de empresas, la situación respecto al factor Requerimientos marca diferencias entre ellas: si bien a nivel de ROA la mejor opción es Cosecha (β 0,730*), cuando la empresa está sujeta a requerimientos (β Cosecha+con requerimientos -3,951*; β Cosecha+medios requerimientos -4,110*), éstos levantan barreras a extraer el máximo potencial de la opción implantada.

Con respecto a resultado Financiero, la opción de enfocarse en un nicho por Diferenciación parece pronosticar peor resultado a las empresas que la siguen, frente a la opción de Salida, lo que aporta un elemento para confirmar que existe diferencia en el resultado financiero, y que éste es a favor de la opción Salida, en contra del espíritu inicial de la hipótesis 5.c.

Resumen de resultados. Reformulación de la hipótesis 5

La variable resumen Total muestra un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,723$). El diseño multifactorial de la variable OE con la adición de las variables de control Tamaño y Sector no señala, en la forma de parámetros β significativos, que podamos pronosticar el efecto en el valor de la variable de acuerdo a la elección estratégica.

En resumen y tras comparar el resultado del contraste de las subhipótesis reformuladas 5.a, 5.b y 5.c, encontramos evidencia de mejor desempeño para las empresas que optan por Cosecha, mientras que Cosecha y Salida proporcionan resultados económicos superiores, a nivel de valor añadido, que nicho (enfoque por Diferenciación). Desinvertir parte de la empresa con la venta de activos o de la propia unidad de negocio afectada parece que es la opción que mejor resultado proporciona a nivel de ROA, pero conocemos que en la mejora del ratio puede influir la propia desinversión (Barker y Duhaime, 1997). De hecho, el MLG asigna a esta opción parámetro β negativo, siendo cosecha la opción que pronostica mejor resultado (pese a aparecer con media negativa en la muestra).

Hemos comprobado que en este grupo existen circunstancias de tamaño y sector, a pesar del entorno favorable, que no son adecuadas para invertir en permanecer y que es mejor salir. Así pues, la diferencia entre opciones apunta a que en este grupo de empresas la postura estratégica que proporciona mejor resultado, para todos los indicadores, es la salida, aunque ésta debe tomar la forma de una desinversión controlada tras cosecha, en la línea apuntada por Harrigan (1988:32) y Thièrtart y Vivas (1983), más que una salida inmediata según la recomendación de Harrigan y Porter (1983:119).

Este resultado rechaza de forma implícita la hipótesis original 5: las opciones que mejor resultado económico y financiero proporcionan a la empresa en posición competitiva débil son las dos tácticas de la desinversión, cosechar y salir, y en el espíritu de la hipótesis está contemplada la permanencia, en un nicho, como posible postura estratégica.

Figura 4.11. Contraste de la hipótesis 5 reformulada. Diferencia entre opciones para empresa en posición competitiva Débil en entorno Favorable

VARIABLE DEPENDIENTE	Opción estratégica	N	Descriptivos		Estadísticos de la escala	ANOVA OE		MLG con OE prescrita como factor					MLG con variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos					
			Media	Desv. típica		F de Fisher	Sig	F de Fisher	Sig	Potencia	R ²	β OE	Diseño	F de Fisher	Sig	Potencia	R ²	β OE
Cambio en los Ingresos	cosecha	12	-0,035	0,128														0,112†
	cost	10	0,004	0,086														0,091
	difer	7	-0,086	0,183														0,084
	nicho	25	-0,018	0,092														0,079
	salida	4	-0,104	0,135														-0,112†
Cuota	cosecha	12	0,032	0,017														
	cost	10	0,066	0,072														
	difer	7	0,092	0,065														
	nicho	25	0,051	0,075														
	salida	4	0,025	0,013														
Resultado económico (5.b)	cosecha	12	0,316	1,030														-0,094
	cost	10	-0,185	0,485														-0,601†
	difer	7	-0,752	0,672	0,752	(2) 3,374	0,016	(2) 3,374	0,016	0,815	0,143	-0,705† -1,272**	OE, T, S	(1) 4,618	0,000	1,000	0,559	-0,602
	nicho	25	0,050	0,608								-0,470						-0,240
	salida	4	0,520	0,488								0,204						0,094
Valor añadido sobre ventas	cosecha	12	0,498	0,225														-0,185
	cost	10	0,379	0,144								-0,109	OE, T, S, R	(1) 4,485	0,000	1,000	0,631	-0,246† -0,254†
	difer	7	0,275	0,091								-0,213*						-0,252*
	nicho	25	0,395	0,126								-0,093						0,185
	salida	4	0,488	0,137								-0,010						
Resultado financiero (5.c)	cosecha	12	0,126	0,640								-0,202	OE, T, S, R	(1) 2,363	0,012	0,969	0,401	0,004 -0,869† -1,184
	cost	10	-0,230	0,992								-0,558 -0,991†						-0,168
	difer	7	-0,663	0,464	0,705	(2) 2,101	0,094	(2) 2,101	0,094	0,585	0,072	-0,163						-0,004
	nicho	25	0,165	0,815								0,202						
	salida	4	0,328	0,345								-0,062						
ROA	cosecha	12	-0,008	0,130								-0,062	OE, T, S, R	(1) 2,535	0,008	0,980	0,430	0,730* 0,076
	cost	10	-0,011	0,110								-0,064						-0,163
	difer	7	-0,154	0,200								-0,208*						-0,069
	nicho	25	0,016	0,128								-0,038						-0,730*
	salida	4	0,054	0,058								0,062						
Total (hipótesis 5)	cosecha	12	0,071	0,635									OE, T, S	(2) 2,364	0,011	0,964	0,324	
	cost	10	0,013	0,491														
	difer	7	-0,428	0,379	0,723	(2) 1,568	0,196											
	nicho	25	0,065	0,438														
	salida	4	0,099	0,415														

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales

(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales

** Nivel de significación 0,01.

* Nivel de significación 0,05.

†. Nivel de significación 0,1

El resultado no es significativo ($\sigma < 0,1$)

f) Hipótesis 6: Salida en posición competitiva Débil y entorno Desfavorable

En este grupo, 12 de las 63⁹⁶ empresas son Empresa_{SOEP}. Aunque la literatura insiste en la necesidad de salir si la carencia de fortalezas y habilidades (posición competitiva débil) dificulta a la empresa ser una de las ganadoras en un entorno poco propicio, conocemos que esta opción es la menos grata de asumir para el directivo (Baden-Fuller, 1989), en especial si se encuentra sometido a requerimientos a permanecer (Porter, 1980). Así pues no es de extrañar que este grupo de empresas concentre la menor proporción de Empresa_{SOEP} de nuestra muestra (19,1%). Por sectores, son mayoría las pertenecientes al sector del vino (39 de las 63). Respecto a Tamaño, prevalecen las pequeñas (43) pero en este grupo encontramos 19 microempresas. Están sujetas 14 de ellas “Con” altos requerimientos a permanecer y 27 con “Medios”.

La hipótesis 6 de nuestro modelo postula que las empresas competidoras en posición competitiva Débil, que se encuentran en un entorno de declive Desfavorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen. El análisis de resultados de su contraste se hará con el detalle de las tres subhipótesis respecto a desempeño, resultado económico y financiero que la desarrollan, si bien el sentido de las estrategias de cosecha y de salida postula que el desempeño se sacrifica a favor de mejor resultado económico y financiero. La figura 4.14 (pág.290) recoge el resumen de datos y, finalmente, comentaremos nuestra conclusión global sobre la hipótesis 6.

Subhipótesis 6.a

Las Empresa_{SOEP} consiguen peores resultados de desempeño al seguir **estrategia de salida**, que aquellas que no lo hacen.

El examen de descriptivos señala que en la mayoría de las variables existe superioridad a favor de las Empresa_{NSOEP}, pero las pruebas de diferencia de medias no son significativas, salvo para la variable comparativo de cambio en el Empleo con la industria, en el sentido apuntado por la hipótesis. El MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP} es significativo únicamente para esta variable. El signo negativo del parámetro $\beta(-0,338^*)$ para el caso de la Empresa_{SOEP} señala que las empresas sacrifican empleo para mejorar el beneficio. La media de las Empresa_{NSOEP} en esta variable (0,588) señala que evolucionan en el empleo por encima de la media de las clases en

⁹⁶ Tras el examen de atípicos corregimos los valores de desempeño cambio en el Empleo y cambio en los Ingresos de dos empresas y los valores de BAI y el ratio RFP de otras tres por las medias. Confirmamos mediante prueba T de muestras relacionadas que la corrección es oportuna y evita la incidencia de atípicos.

declive (que no significa necesariamente crear empleo: el valor medio de cambio en el Empleo en la muestra es negativo, ver figura 4.15, pág.293. Las Empresa_{NSOEP} destruyen empleo por debajo de la media de los sectores en declive).

El MLG multifactorial aporta resultado significativo para las variables cambio en el Ingreso, Cuota y las dos comparativas de industria, pero su capacidad explicativa ($R^2 > 0.4$) es limitada. En la variable comparativo de Ingreso con industria el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} aparece con parámetros β escasamente significativos, pero en sentido contrario a la hipótesis (signo para Empresa_{SOEP} positivo). Ahora bien, la media de la variable para Empresa_{SOEP} es de 0,25, esto es, solo una de cada cuatro Empresa_{SOEP} es capaz de crecer en ingresos más que la media de la industria (lo cual, al igual que en Empleo, significa caer menos, al ser la media de la variable cambio en los Ingresos negativa en esta porción de la muestra y en el total).

La variable resumen Desempeño tiene un nivel de fiabilidad por debajo de los estándares habituales ($\alpha = 0,502$), por la ausencia de correlación de la variable Cuota con el resto ($IH_c = -0,67$). El valor del α de Cronbach sin esta variable es de 0,644. Así pues el resultado del MLG multifactorial con Desempeño como variable dependiente debe tomarse con precaución. El MLG ratifica mejor desempeño de las Empresa_{NSOEP}, según el resultado en comparativo del Empleo con la industria, pero se sitúa en contra del resultado del MLG de comparativo del Ingreso. La conclusión, a tenor de la diferencia de medias y la coincidencia de resultados del MLG de comparativo Empleo y resumen Desempeño, es que las Empresa_{SOEP} tienen peor desempeño que las Empresa_{NSOEP}, dando soporte al postulado de la subhipótesis 6.a, que se acepta.

Subhipótesis 6.b

Las Empresa_{SOEP} consiguen mejores resultados económicos al seguir **estrategia de salida**, que aquellas que no lo hacen.

El examen de la media y la desviación típica (ver figura 4.14) muestra para las variables VA y BAI alta dispersión. Ahora bien, las pruebas de diferencia de medias no encuentran diferencias significativas, salvo para la variable comparativo del VA con la industria, donde el MLG unifactorial con Empresa_{SOEP-NSOEP} es significativo y el signo positivo del parámetro $\beta_{\text{EmpresaSOEP}}$ se corresponde con lo previsto por la teoría (+0,314*). Este resultado debe tomarse con precaución puesto que la explicación que aporta el modelo a las variaciones de la variable es residual ($R^2 = 0,047$); en todo caso, unido al sentido de las pruebas de diferencia de medias, apunta a que las empresas que optan por Salida obtienen mayor valor añadido que la industria en declive (media de la variable 0,667).

La variable resumen resultado Económico tiene un índice de fiabilidad moderado ($\alpha = 0,654$) y, aunque el MLG multifactorial con presencia de las variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos alcanza un resultado significativo con capacidad explicativa limitada ($R^2 = 0,275$), no encuentra parámetros β significativos para el pronóstico del efecto del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. Los modelos multifactoriales con BAI, VA y comparativo del VA con la industria como variables dependientes son asimismo significativos, pero adolecen de idéntica ausencia de parámetros β significativos para el factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. En conclusión, el efecto en resultado económico de la opción salida debe inferirse del comportamiento de la variable comparativo del VA con la industria en el MLG unifactorial, que confirma el sentido de la subhipótesis 6.b, que se acepta.

Subhipótesis 6.c

Las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados financieros al seguir **estrategia de salida**, que aquellas que no lo hacen.

La variable resumen resultado Financiero, pese a conseguir un nivel adecuado de fiabilidad ($\alpha = 0,775$), no muestra efecto significativo de los niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP} a nivel del contraste ANOVA que acompaña al MLG unifactorial. El resto de variables de resultado financiero, ratios ROA, RFP y ROCE, se encuentran en la misma situación. Además los modelos multifactoriales, pese a resultar significativos, lo son por la combinación entre los factores y no aparecen observaciones significativas del parámetro β de Empresa_{SOEP-NSOEP}. La subhipótesis 6.c no se puede confirmar.

En este grupo de empresas en posición competitiva débil que se encuentran con un entorno de declive desfavorable, la presencia de Requerimientos influye en el resultado. Tal y como exponemos a continuación, los MLG que omiten la variable de control Requerimientos tienen menor significación y potencia explicativa para las variables de resultado económico y financiero.

Figura 4.12. Efecto del nivel de la variable de control Requerimientos en los MLG multifactoriales.
Subhipótesis 6.c

VARIABLE	MULTIFACTORIAL COMPLETO				MLG SIN REQUERIMIENTOS			
	F	Sig	Potencia	R ²	F	Sig	Potencia	R ²
Beneficio sobre ventas	1,614	0,091	0,870	0,192	0,697	0,747	0,343	-0,062
Valor Añadido sobre ventas	2,980	0,020	0,956	0,298	1,875	0,061	0,831	0,145
ROA	3,791	0,000	1,000	0,519	1,611	0,119	0,755	0,106
RFP	1,801	0,051	0,913	0,237	0,724	0,722	0,357	-0,057
ROCE	3,438	0,000	0,999	0,486	1,319	0,238	0,646	0,058

Aunque la presencia de Requerimientos supone una barrera hacia la toma de decisiones orientadas a la salida, las empresas parecen superarlos cuando no son muy elevados (nivel de la variable “medios”). En el MLG con ROA como variable dependiente ($R^2 = 0,519$), las empresas sujetas a requerimientos “Medios” (media 0,022) consiguen mejor resultado de forma significativa que las empresas “Con” Requerimientos (media -0,020), confirmado por el contraste de Tukey y por la diferencia de medias con el ajuste de Bonferroni ($\alpha=0,007$).

Figura 4.13. Efecto del nivel de Requerimientos en la variable ROA. Subhipótesis 6.c

DHS de Tukey : Variable ROA			
Requerimientos	N	Subconjunto 1	Subconjunto 2
Con	14	-0,020	
Sin	22	0,011	0,011
medios	27		0,022
Sig		0,096	0,729

Se muestran las medias de los grupos de subconjuntos homogéneos. Basada en las medias observadas

Resumen de resultados. Hipótesis 6

La variable resumen Total, pese a tener un nivel de fiabilidad razonable ($\alpha = 0,650$) no tiene variaciones significativas de acuerdo a los niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. El diseño multifactorial con las variables de control Tamaño, Sector y Requerimientos encuentra diferencias significativas pero no señala, en la forma de parámetros β , que podamos pronosticar el efecto en el valor de la variable de acuerdo a que su elección estratégica sea SOEP o NSOEP.

El sentido propuesto por la hipótesis 6 se acepta, pero la solidez estadística del resultado no es suficiente para afirmarlo con rotundidad. La confirmación de las subhipótesis 6.a y 6.b se ha hecho con las dos variables de desempeño y resultado económico comparativos de industria del Empleo y del VA, que muestran que las empresas que optan por abandonar el negocio en declive consiguen con el resto de sus actividades mejores resultados económicos que el resto de las empresas de las clases en declive, aunque caen en empleo más que la media de la industria en declive (lo cual es lógico al ser su opción la salida de la misma). Ahora bien, en este grupo las empresas que optan por nicho o cosecha (Empresa_{NSOEP}) muestran también malos resultados en cuanto a desempeño, pues se trata de empresas en posición competitiva débil en un entorno desfavorable, mientras que su resultado en cuanto a valor añadido es peor al de las clases en que compiten. La conclusión general del contraste de esta hipótesis es que se acepta parcialmente. Salir es mejor para la empresa que mantenerse sin fortalezas, pues supone deteriorar progresivamente el resultado económico y financiero.

Figura 4.14. Contraste de la hipótesis 6 = Salida para empresa en posición competitiva Débil en entorno Desfavorable

VARIABLE DEPENDIENTE		DESCRIPTIVOS		PRUEBAS DE DIFERENCIA			MODELO LINEAL GENERAL (UNIVARIANTE)								RESULTADO	
N		Media	Desviación típica	Medias	Rangos Mann Whitney	Medias Marginales (3)	MLG UNIFACTORIAL (EMPRESASOE ^P)				MLG MULTIFACTORIAL (E, T, S, R)				β SOEP-NSOE	
				Prueba T			F de Fisher	Sig	Potencia	R ²	β SOEP-NSOE	F de Fisher	Sig	Potencia		R ²
Cambio en el Ingreso	NSOE	-0,093	0,364									E, T, S,	(1)			
	SOEP	-0,049	0,232									R	2,411	0,007	0,980	0,353
Cuota	NSOE	0,123	0,149									E, T, S,	(1)			
	SOEP	0,068	0,060		-1,663†							R	2,586	0,004	0,987	0,380
Comparativo Empleo con Industria	NSOE	0,588	0,497	(1)		0,338*				0,338*		E, T, S	(1)			
	SOEP	0,250	0,452	2,155*	-2,094*	0,338*	4,642	0,035	0,564	0,055	-0,338*	2,026	0,041	0,865	0,166	+
Comparativo Ingreso con Industria	NSOE	0,373	0,488									E, T, S	(1)			
	SOEP	0,250	0,452									2,479	0,012	0,935	0,223	1,000†
Desempeño (6.a)	NSOE	0,059	0,679				(2)					E, T, S	(2)			
	SOEP	-0,250	0,737	α	0,502		1,946	0,17				1,798	0,074	0,811	0,134	-0,965
BAI sobre Ventas	NSOE	-0,025	0,176									E, T, S,	(2)			
	SOEP	0,009	0,133									R	1,614	0,091	0,870	0,192
VA sobre Ventas	NSOE	0,238	0,198									E, T, S,	(1)			
	SOEP	0,242	0,435									R	2,98	0,020	0,956	0,298
Comparativo del VA con Industria	NSOE	0,353	0,483	(2)			(2)			-0,314*		E, T, S	(1)			
	SOEP	0,667	0,492	-1,193†	-1,970*	-0,314*	4,075	0,048	0,511	0,047	0,314*	2,496	0,012	0,937	0,225	+
Resultado Económico (6.b)	NSOE	-0,040	0,660				(2)					E, T, S, R	(2)			
	SOEP	0,169	0,866	α	0,654		0,862	0,36				1,982	0,029	0,942	0,275	-1,300
ROA	NSOE	0,009	0,070									E, T, S,	(2)			
	SOEP	0,008	0,042									R	3,791	0,000	1,000	0,519
RFP	NSOE	0,066	0,260									E, T, S,	(1)			
	SOEP	0,017	0,093									R	1,801	0,051	0,913	0,237
ROCE	NSOE	0,062	0,222									E, T, S,	(1)			
	SOEP	0,052	0,078									R	3,438	0,000	0,999	0,486
Resultado Financiero (6.c)	NSOE	0,017	0,470				(2)					E, T, S, R	(2)			
	SOEP	-0,072	0,421	α	0,775		0,110	0,741				4,004	0,000	1,000	0,538	-0,830
Total (hipótesis 6)	NSOE	0,017	0,470				(2)					E, T, S, R	(2)			
	SOEP	-0,072	0,391	α	0,650		0,371	0,545				2,319	0,010	0,975	0,538	-0,447

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales (3). Ajuste para comparaciones múltiples: Bonferroni. †. Nivel de significación 0,1
(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales El resultado no es significativo ($\alpha < 0,1$)

4.3.2. Análisis complementario. Total de la muestra

El modelo de comportamiento y resultado parte de la proposición general que $\text{Resultado Empresa}_{\text{SOEP}} \neq \text{Resultado Empresa}_{\text{NSOEP}}$, por tanto, el primer análisis complementario consiste en comprobar que existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos para el valor de las variables que miden el desempeño, el resultado económico y el resultado financiero, tanto a nivel de indicador individual, como a nivel de las variables resumen creadas por escala aditiva de cada dimensión. Este análisis no supone una confirmación del segundo párrafo de la proposición general del modelo (**Seguir la opción estratégica prescrita por la literatura proporciona a la empresa mejor resultado respecto a aquellas que no la siguen**) pues, como hemos comprobado en el contraste individual de las hipótesis, es necesario distinguir entre las subhipótesis de desempeño, resultado económico y financiero, para cada una de las posiciones del marco configurativo. Ahora bien, permite sustentar las conclusiones generales respecto a vigencia y validez tanto del modelo, como del marco configurativo en que se inscribe. Comentamos pues a continuación los resultados, recogidos en la figura 4.15, pág.293.

Las primeras columnas recogen el valor de los estadísticos descriptivos media y desviación típica para las variables de resultado, en la totalidad de la muestra, para los dos niveles del factor $\text{Empresa}_{\text{SOEP-NSOEP}}$. A continuación, destacamos el nivel de fiabilidad de las variables resumen, con valores del α de Cronbach por encima de 0,7, salvo en el caso de la variable Desempeño. En esta variable la escala con la totalidad de la muestra tiene un resultado similar al observado en el contraste de las subhipótesis 2.a, 5.a y 6.a, y es que el IH_c de Cuota con el resto de variables de desempeño es insignificante (0,025). La variable resumen Desempeño sin la variable cuota alcanza un nivel de fiabilidad adecuado ($\alpha = 0,718$). En segundo lugar, la figura resume los resultados significativos de las pruebas de diferencia: Prueba T, rangos de Mann Whitney y medias marginales, que encuentran diferencias en la variable valor añadido sobre ventas y, en menor medida, para los comparativos de industria de Empleo y Valor añadido.

Las columnas siguientes de la figura 4.15 contienen los resultados de los modelos lineales generales. En primer lugar aparece el MLG unifactorial con $\text{Empresa}_{\text{SOEP-NSOEP}}$ como factor, que encuentra resultados significativos para valor añadido y los comparativos de industria de Empleo y Valor añadido. En el caso de la variable de desempeño comparativo del Empleo con la industria, el signo de los parámetros β permite pronosticar mejor comportamiento que las clases en declive para las $\text{Empresa}_{\text{NSOEP}}$, en línea con la diferencia significativa observada en las medias

de la variable. En el caso de las variables de resultado económico VA y su comparativo con industria el pronóstico es de resultado superior para Empresa_{SOEP}. Este resultado superior se refleja, asimismo, en la variable resumen resultado Económico, que pronostica el efecto en población de ser Empresa_{SOEP} con un parámetro β positivo y significativo (0,171, $\alpha = 0,079$).

Ahora bien, aunque este resultado pronostica superioridad de las opciones estratégicas recomendadas en la consecución del resultado económico, sacrificando crecimiento (en este caso, de empleo), en línea con los postulados de Harrigan (1980) y Porter (1980), los MLG univariantes consiguen una potencia explicativa muy limitada (valores de $R^2 < 0,1$). El resto de variables individuales de desempeño y resultado económico y financiero no muestra diferencias entre los grupos, de forma que no podemos concluir de forma taxativa que existan diferencias significativas en desempeño y resultados económico y financiero achacables a los dos niveles del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}. Es necesario pues completar el análisis a través del MLG multifactorial que incorpora las variables de control Sector, Tamaño y Requerimientos.

Los MLG multifactoriales encuentran diseños significativos para la práctica totalidad de las variables dependientes, pero no contienen estimaciones del efecto en población del factor Empresa_{SOEP-NSOEP} salvo para dos variables de desempeño. En el caso de la variable cambio en los Ingresos, las Empresas_{NSOEP} consiguen mejores resultados respecto a cambio de los ingresos que las Empresas_{SOEP} (aunque la media del valor de esta variable es negativa, -0,034, la diferencia no es significativa, posiblemente por la alta dispersión que señala la desviación típica). En el caso de la variable Cuota, el pronóstico es de superioridad para la Empresa_{SOEP}, en sentido contrario.

Tras el análisis del efecto en las variables de desempeño, resultado económico y financiero en la totalidad de la muestra, del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}, en presencia de las variables de control, la conclusión es que existen diferencias significativas para alguna de las variables de desempeño. En el caso de las variables de resultado económico y financiero, sólo aparecen diferencias significativas para VA, pero estas tienen una explicación residual ($R^2 = 0,019$). En consecuencia, la capacidad de inferir que la hipótesis general Empresa_{SOEP} > Empresa_{NSOEP} se acepta o rechaza sobre este contraste es limitada, en primer lugar por su escasa capacidad explicativa (valor del coeficiente de determinación R^2 en los modelos con variables de resultado económico dependientes) y en segundo lugar, por el signo contrario de los parámetros β en los modelos con las variables de desempeño cambio en Ingresos (negativo para Empresa_{SOEP}) y Cuota (positivo para Empresa_{SOEP}).

Figura 4.15. Análisis complementario contraste de hipótesis. Total de la muestra

VARIABLE DEPENDIENTE			DESCRPTIVOS		PRUEBAS DE DIFERENCIA			MODELO LINEAL GENERAL (UNIVARIANTE)											
				Desv. típica	Medias	Rangos	Medias	MLG UNIFACTORIAL (EMPRESA ^{SOEP})				MLG MULTIFACTORIAL (E, T, S, R)							
N			Media		Prueba T	Mann Whitney	Marginales (3)	F de Fisher	Sig	Potencia	R ²	β ^{SOEP-NSOE}	Diseño	F de Fisher	Sig	Potencia	R ²	β ^{SOEP-NSOE}	
Cambio en el Empleo	NSOE	108	-0,014	0,123	-1,707†														
	SOEP	121	-0,030	0,111															
	Total	229	-0,023	0,117															
Cambio en el Ingreso	NSOE	108	-0,034	0,279									E, T, S, R	(1) 1,378	0,045	0,999	0,125	0,037†	
	SOEP	121	-0,028	0,151														-0,037†	
	Total	229	-0,031	0,220															
Cuota	NSOE	108	0,734	2,846									E, T, S, R	(1) 167,342	0,000	1,000	0,984	-4,462**	
	SOEP	121	1,171	3,776														4,462**	
	Total	229	0,965	3,370															
Comparativo Empleo con Industria	NSOE	108	0,593	0,494				(2)				0,179**							
	SOEP	121	0,413	0,494	2,743**	-2,704**	0,179*	7,521	0,007	0,780	0,028	-0,179**							
	Total	229	0,498	0,501															
Comparativo Ingreso con Industria	NSOE	108	0,435	0,498															
	SOEP	121	0,364	0,483															
	Total	229	0,397	0,490															
Desempeño	NSOE	108	0,051	0,656				(2)					E, T, S, R	(1) 1,330	0,067	0,999	0,111	-0,681	
	SOEP	121	-0,046	0,596	α	0,611		1,365	0,244									0,681	
	Total	229																	
BAI sobre Ventas	NSOE	108	0,003	0,178									E, T, S, R	(1) 2,465	0,000	1,000	0,356		
	SOEP	121	0,017	0,149															
	Total	229	0,010	0,163															
VA sobre Ventas	NSOE	108	0,269	0,191				(2)				-0,058*	E, T, S, R	(1) 3,906	0,000	1,000	0,523		
	SOEP	121	0,327	0,185	-2,334*	-2,863**	-0,058*	5,469	0,020	0,644	0,019	0,058*							
	Total	229	0,300	0,190															
Comparativo del BAI con Industria	NSOE	108	0,343	0,477									E, T, S	(1) 1,312	0,076	0,999	0,105		
	SOEP	121	0,306	0,463															
	Total	229	0,323	0,469															
Comparativo del VA con Industria	NSOE	108	0,454	0,500				(2)				-0,183*	E, T, S	(1) 2,594	0,000	1,000	0,375		
	SOEP	121	0,636	0,483		-2,768**	-0,183*	7,891	0,005	0,799	0,029	0,183*							
	Total	229	0,550	0,499															
Resultado Económico	NSOE	108	-0,090	0,660				(2)				-0,171†	E, T, S, R	(1) 2,815	0,000	1,000	0,406	1,668	
	SOEP	121	0,081	0,866	α	0,714		3,119	0,079	0,420	0,009	0,171†						-1,668	
	Total	229																	
ROA	NSOE	108	0,036	0,118									E, T, S, R	(1) 1,351	0,057	0,999	0,117		
	SOEP	121	0,017	0,124															
	Total	229	0,026	0,121															
RFP	NSOE	108	0,087	0,267															
	SOEP	121	0,070	0,232															
	Total	229	0,078	0,249															
ROCE	NSOE	108	0,086	0,225															
	SOEP	121	0,082	0,197															
	Total	229	0,084	0,210															
Resultado Financiero	NSOE	108	0,044	0,948				(2)					E, T, S, R	(1) 1,413	0,034	0,999	0,135	-0,052	
	SOEP	121	-0,039	0,832	α	0,865		0,490	0,485									0,052	
	Total	229																	
Total	NSOE	108	0,021	0,500				(2)					E, T, S, R	(1) 1,700	0,003	1,000	0,209	0,260	
	SOEP	121	-0,002	0,484	α	0,713		0,040	0,951									-0,260	
	Total	229																	

(1) Test de Levene no rechaza varianzas iguales

(2) Test de Levene rechaza varianzas iguales

(3) Ajuste para comparaciones múltiples: Bonferroni.

** Nivel de significación 0,01.

* Nivel de significación 0,05.

† Nivel de significación 0,1

El resultado no es significativo ($\alpha > 0,1$)

El siguiente análisis complementario contempla el efecto de las variables de control. A través del contraste de las hipótesis hemos confirmado que Tamaño, Sector y Requerimientos influyen, en mayor o menor medida, en el comportamiento de las variables dependientes. Para comprobar su efecto en la totalidad de la muestra, realizamos contraste de Tukey entre los niveles de cada variable de control, para las cuatro variables resumen Desempeño, resultado Económico, resultado Financiero y Total. Comentamos a continuación los resultados obtenidos. Estos resultados han de examinarse bajo la premisa de comparar los niveles del factor, puesto que el valor de la media del grupo se ha transformado en una puntuación z.

Respecto a Tamaño, encontramos diferencias significativas ($\alpha = 0,05$) entre las grandes, pequeñas y microempresas respecto a las variables resumen Desempeño y Total. En el caso de resultado Financiero, las diferencias entre grandes y microempresas son significativas, pero no entre grandes, medianas y pequeñas. Puesto que tanto en muestra como en población son mayoría las medianas y pequeñas empresas, concluimos que el factor Tamaño influye, pero no de manera única ni determinante, en el Desempeño y en el resultado Financiero. En cuanto a resultado Económico, el factor Tamaño no forma grupos con diferencias significativas.

Figura 4.16. Contraste DSH de Tukey. Efecto de la variable de control Tamaño en Resultado

Variable dependiente		TOTAL			DESEMPEÑO		R. FINANCIERO	
TAMAÑO	N	Subconjunto			Subconjunto		Subconjunto	
		1	2	3	1	2	1	2
Micro	30	-0,271			-0,199		-0,305	
Pequeñas	116	-0,022	-0,022		-0,117		-0,020	-0,020
Medianas	58		0,082	0,082	0,127		0,044	0,044
Grandes	25			0,235		0,488		0,209
Sig		0,055	0,709	0,399	0,068	1,000	0,233	0,602

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas. $\alpha = 0,05$.

En el caso de Sector, el análisis no halla diferencias significativas salvo para resultado Económico, donde el sector del aceite muestra un comparativo significativamente peor respecto a un resto de sectores (alta graduación, café, vinos), donde podemos esperar mayor valor añadido. En la descripción de la industria (ver figura 3.1, pág.127) comentamos que la rentabilidad es diversa entre sectores, a consecuencia del peso de la materia prima en el producto y la volatilidad de precios de los mercados internacionales de las mismas. Esta diferencia en el origen de la rentabilidad nos lleva a concluir que la comparación de resultados, aún entre empresas de la misma industria, debe tomar en consideración la cadena de valor de cada sector.

En cuanto a la existencia de Requerimientos, su presencia no afecta a las variables de desempeño y resultado, salvo en interacción con el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} y el resto de variables de control. Este hallazgo es relevante por cuanto indica que la presencia de Requerimientos no suponen *per se* un peor o mejor resultado para la empresa, si no que éste será consecuencia de su elección estratégica. Cuestión aparte es si esta elección está influida en mayor o menor medida por las barreras que éstos elevan, puesto que en esta investigación sólo podemos examinar la influencia que los Requerimientos han tenido en la opción estratégica una vez implantada.

Una vez complementado con este análisis de la totalidad de la muestra el contraste individual de las hipótesis, pasamos a continuación a discutir los resultados del contraste.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL CONTRASTE DEL MODELO

Los resultados obtenidos por los sucesivos contrastes nos permiten finalizar el proceso de validación de las hipótesis del Modelo. El proceso confirma, de manera general, que el Resultado (de desempeño, económico y financiero) está influido por el factor Empresa_{SOEP-NSOEP} (la Empresa sigue o no la OE recomendada por la literatura) y que las variables de control Sector, Tamaño de la empresa y presencia de Requerimientos muestran distintos grados de influencia, siendo Tamaño relevante para desempeño, y Sector para resultado financiero.

En primer lugar comentamos el resultado de las hipótesis 1 a 6, desgranadas en las subhipótesis analizadas, respecto al comportamiento previsto en el modelo y a la luz de la literatura previa. En segundo lugar, revisamos si el contraste de hipótesis nos permite responder a la pregunta de investigación, como paso previo para las conclusiones de la misma. La figura 4.17 (pág.305) resume la confirmación, o no, de las hipótesis y subhipótesis del modelo.

Hipótesis 1: Liderazgo para posición competitiva Fuerte en declive Favorable. La hipótesis se rechaza

Las empresas competidoras en posición relativa fuerte que se encuentran en un entorno de declive favorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de liderazgo**, fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, que aquellas empresas que no lo hacen.

- ✗ Hipótesis 1.a. Se rechaza que las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados de desempeño al seguir **estrategia de liderazgo** fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado** que las Empresa_{NSOEP}.
- ✓ Hipótesis 1.b. Se acepta que las Empresa_{SOEP} consiguen peores resultados económicos al seguir **estrategia de liderazgo** fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, pues sacrifican resultado económico para alcanzar el liderazgo
- Hipótesis 1.c. No se confirma que las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados financieros al seguir **estrategia de liderazgo** fundamentada en prácticas de **diferenciación, costes o poder de mercado**, pues sacrifican resultado financiero para alcanzar el liderazgo

La hipótesis 1 se rechaza, pues, aun cuando se comporta a nivel de resultado económico en el sentido propuesto por la hipótesis, el desempeño no muestra el efecto de la inversión en liderazgo. Esta conclusión es contraria a la prevista por Hall (1980) que recomienda a las empresas con fortalezas afianzar su liderazgo siendo los mejores competidores, bien sea por costes o por diferenciación. Ahora bien, hemos visto que Harrigan y Porter (1983) añaden para esta posición competitiva la posibilidad de nicho, al igual que Thièrtart y Vivas (1983:89) que señalan que los mejores resultados los obtienen las empresas que siguen una estrategia de enfoque basada en diferenciación de producto, precio y calidad e inversión en I+D. En nuestra muestra, las Empresas_{NSOEP} que consiguen mejores resultados, lo hacen al enfocarse en un nicho (11 de las 12). En conclusión, el modelo teórico ha errado al omitir esta opción para este grupo.

Hemos señalado que la hipótesis 1 supone un reto exigente hacia la empresa al proponer liderazgo, en cuanto a que construye su resultado económico y financiero con base en el poder de mercado que esta posición le supone. El peor resultado en desempeño de las empresas que optan por poder de mercado se puede explicar, o bien porque no han valorado correctamente el potencial de las bolsas de demanda remanente, o bien porque no consiguen levantar barreras suficientes a la movilidad. Los sectores de la hipótesis 1 (café, pan y alta graduación) y concretamente café, tienen un crecimiento potencial diez veces superior al promedio de la muestra (36,6% frente a una media de 4,4%), por lo que existen bolsas de demanda residual atractiva. Ahora bien, las barreras a la movilidad son laxas, a tenor de la escasa concentración (tanto en café como en pan) en un entorno de industria hospitalario por contar con rasgos de diferenciación y no existir poder de clientes ni proveedores. En este contexto cobra sentido la advertencia de Grant (1991) de proteger la inimitabilidad de los recursos, y asegurar la apropiabilidad de los mismos, puesto que las fronteras a la imitación dentro de los sectores son difusas, al producirse el mimetismo estratégico denunciado por Mauri y Michaels (1998).

El desarrollo del modelo de negocio de cápsulas mono dosis ha supuesto una renovación total del mercado de café. La iniciativa de innovación disruptiva del modelo Nespresso, en un modelo de desarrollo anclado en la colaboración y con integración de toda la cadena de valor, en la línea propuesta por Amit y Zott (2001, 2010a) y McGahan (2004b), ha iniciado un nuevo ciclo de acuerdo al postulado de Levitt (2004) de buscar nuevas formas de uso del producto. Las empresas de nuestra muestra del sector de café, por el contrario, han orientado la búsqueda de crecimiento en la hostelería, con una estrategia de compra de tostaderos locales. El peor resultado en desempeño puede ser consecuencia de un error de reconocimiento (las bolsas de demanda atractiva no están en la hostelería, sino en el hogar) y de errores en la implantación de

la opción liderazgo. Anand y Singh (1997) muestran que implantar esta opción vía adquisiciones supone un peor resultado económico y financiero, si no se tiene experiencia en su implantación y se ignora el “coste oculto” de la estrategia (Graf, König, Enders y Hungenberg, 2012:390-391).

Carmeli y Sheaffer (2008:364) recogen de la literatura del declive organizativo que el perfil del líder orienta la decisión estratégica. En este grupo, la presencia en EmpresasSOEP de cuatro empresas (sobre 6) sujetas “con” Requerimientos (entre ellos, liderazgo de propietario único y familiar, sin órganos de decisión colegiados que la moderen), puede señalar que la opción no es tanto fruto de un diagnóstico del declive, sino de mantener la orientación que hizo a la compañía triunfar en la madurez. No existe confirmación estadística de esta observación, pero parece alineada con la advertencia de Harrigan (1980a) respecto a que los modos de hacer anteriores no garantizan el éxito en el declive, y con el hecho de que las EmpresasSOEP proceden de un éxito previo, a tenor de su superioridad en cuota de mercado.

Así pues, la causa del peor desempeño, en contra de lo propuesto por la hipótesis 1, puede estar en la forma en que se implanta la opción, o en la no modificación de los modos previos de hacer. Sea cual sea la causa, el resultado del contraste es que la hipótesis 1 del modelo de comportamiento no se acepta. A la luz del resultado, apostar por liderazgo en la industria de alimentación y bebidas española no es la mejor opción estratégica, incluso para empresas en posición competitiva fuerte. En la fase de declive, las inversiones necesarias para construir y mantener el liderazgo no se recuperan, pues el crecimiento en los ingresos no es suficiente. En contrapartida, es posible crecer y mejorar la rentabilidad invirtiendo en segmentos del mercado donde la innovación desarrolla nuevos modos de uso del producto.

La recomendación para el modelo inductivo es proponer para esta posición alternativas estratégicas orientadas a la innovación por diferenciación, con prácticas de segmentación de consumidores propias de enfoque y nicho.

Hipótesis 2. Nicho y Cosecha para posición competitiva Fuerte en declive Desfavorable. La hipótesis no se ha podido contrastar

Las empresas en posición competitiva fuerte que se encuentran en un entorno de declive desfavorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, o **estrategia de cosecha**, que aquellas empresas que no lo hacen.

La totalidad de la muestra de empresas en posición competitiva fuerte que se encuentran en declive desfavorable implanta las opciones prescritas por el modelo, esto es, son EmpresaSOEP.

La hipótesis 2 se ha reformulado de manera que permita un análisis detallado del resultado de la empresa, según las distintas opciones estratégicas recomendadas para esta posición:

Existen diferencias en desempeño entre las Empresas_{SOEP} que compiten en entorno desfavorable desde una posición competitiva fuerte, de acuerdo a que sigan la opción estratégica **cosecha** o compitan en un **nicho** desde la opción **nicho** o por enfoque **vía costes** o **vía diferenciación**.

El contraste estadístico señala que es la opción de enfocarse en un nicho por diferenciación la que aporta mejores resultados en cuanto a desempeño, en línea con la propuesta de Thièrtart y Vivas (1983). Bowen, Rostami y Steel (2010) concluyen de su meta-análisis entre innovación y resultado empresarial, que los esfuerzos realizados en el pasado en innovación, pueden llevar a resultados superiores en el futuro, por lo que la superioridad actual puede provenir de estas pasadas actuaciones.

El hecho de no haber encontrado diferencias en resultado económico y financiero entre cosecha y nicho puede tener como causa acciones similares con un propósito estratégico distinto (reducir la inversión para cosechar o enfocar la inversión en las líneas de producto prioritarias, para permanecer rentablemente en un nicho, Thièrtart y Vivas, 1983). De acuerdo a las recientes aportaciones a la caracterización de estrategias puras de Acquaah y Yasai-Ardekani (2008) y el análisis de conducta estratégica de Leitner y Guldenberg (2010), en el contexto actual las fronteras entre diferenciación (por innovación y servicio) y nicho, y entre eficiencia en costes y reajustes en productividad (propios de la cosecha) son más permeables. En nuestro caso, aunque las opciones estratégicas han mostrado en su confección un razonable grado de coherencia y consistencia interna, alguna de las acciones que las forman pueden llevar a resultados similares de impacto económico y financiero, mientras que existen diferencias en desempeño, a favor de la acción que supone permanecer, enfocarse por diferenciación en un nicho, frente a la opción que supone salir a medio plazo, cosecha.

McGahan (2004b) propone para la empresa en cambio radical, intermedio y creativo, acciones que se asimilan a los movimientos de cosecha y nicho, de forma que la empresa pueda sacar el máximo provecho de sus activos. La diferencia entre ambas radica en la postura estratégica. Optar por estrategia de nicho supone invertir sustancialmente en conocer al cliente y sacar el máximo partido de este conocimiento, construyendo una red sólida de actividades (estrategia de marketing relacional, Gambardella y McGahan, 2010). Cosechar supone ser capaz

de extraer el máximo rendimiento a recursos y capacidades y encontrar destino alternativo, siguiendo una estrategia de diversificación relacionada (Martin y Eisenhardt, 2004).

En resumen, en el caso de encontrarse en entorno desfavorable, la empresa en posición competitiva fuerte, debe reconocer con claridad la existencia de bolsas de demanda atractivas y rentables, pues son menos evidentes, calibrar el coste de acceder a ellas y defenderlas de competidores. Una cosecha ordenada procura una rentabilidad similar a la inversión que supone mantener el atractivo de la oferta para los clientes del nicho. La empresa puede utilizar los flujos de caja superiores (Thièrtart y Vivas, 1983) para desarrollar nuevas propuestas de valor, en éste u otros sectores.

De cara al modelo inductivo, entendemos que para empresas en esta posición, las alternativas estratégicas propuestas por el modelo teórico siguen siendo vigentes.

Hipótesis 3. Nicho para posición competitiva Intermedia en declive Favorable. La hipótesis se rechaza

Las empresas competidoras en posición competitiva intermedia, que se encuentran en un entorno de declive favorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, que aquellas empresas que no lo hacen.

- ✖ Hipótesis 3.a. Se rechaza que las Empresas_{SOEP} consiguen peores resultados de desempeño al seguir estrategia de **nicho**, fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, que aquellas que no lo hacen.
- ✖ Hipótesis 3.b. Se rechaza que las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados económicos al seguir estrategia de **nicho**, fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, que aquellas que no lo hacen.
- ✖ Hipótesis 3.c. Se rechaza que las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados financieros al seguir estrategia de **nicho**, fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes**, que aquellas que no lo hacen.

En el contraste de la hipótesis 3.a encontramos evidencia de que las Empresa_{SOEP} tienen mejor pronóstico de cuota. Este mejor desempeño es fruto de la comparación de la opción nicho con cosecha y salida, que son las opciones que siguen las Empresa_{NSOEP}, y en las que el abandono de parte o la totalidad del negocio ha de redundar, necesariamente, en pérdida de peso en el mercado. El resultado es, pues, consecuencia de la postura estratégica, permanecer o salir.

Sin embargo, las empresas que optan por nicho, pese a esta superioridad en desempeño, no alcanzan mejor resultado a nivel económico y ratios financieros. El comportamiento que asegura el resultado aparece más próximo al que propone Harrigan (1988:32) de cosechar y salir cuando la empresa no tiene fortalezas superiores y el entorno del declive no es favorable, que su propuesta de mantener inversión o reajustarse en un nicho cuando éste es favorable. Igualmente, el resultado se aparta de la propuesta de Thièrtart y Vivas (1983) que proponen liderazgo y nicho para las empresas en posición competitiva media que se encuentran con declive favorable.

La razón de la distancia entre la propuesta de la literatura previa y el contraste empírico puede, por una parte, deberse al resultado económico y financiero de la opción salida, que supera al obtenido al enfocarse en un nicho. Si el entorno es favorable y existen competidores que pueden obtener mejores rendimientos a los activos, la empresa se desprenderá de ellos antes que pierdan valor. Esta opción es atractiva para los compradores que quieren permanecer en el sector, según constatan recientemente Laamanen, Brauer y Junna (2014), con lo que el valor final de la venta del activo no sufrirá en exceso. La salida puede reflejar el abandono temprano de empresas que no consideren la posición competitiva intermedia suficiente para sus objetivos de desempeño, o económicos, en la línea del abandono de unidades de negocio que no cumplen expectativas que documentan Bernard, Redding y Schott (2008). Ahora bien, en nuestra muestra este grupo pertenece mayoritariamente al sector del pan. Este es un sector fragmentado y con alta dependencia de proveedores y clientes, que ha realizado en los últimos años inversiones para mejorar el atractivo de su oferta. El peso que la apuesta por el futuro tiene en el resultado financiero apunta en la crítica de Cuervo (1994), a que medir la rentabilidad con el ROA penaliza a aquellas empresas que renuevan sus activos.

En conclusión, y de cara al modelo inductivo, es conveniente contemplar la necesidad de inversión y el tiempo de retorno de la misma para poder rechazar de forma sólida que permanecer en un nicho no es la opción estratégica adecuada cuando la empresa está en posición de seguidor.

Hipótesis 4. Cosecha y Salida para posición competitiva Intermedia en declive Desfavorable. La hipótesis se acepta parcialmente

Las empresas competidoras en posición competitiva intermedia, que se encuentran en un entorno de declive desfavorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen.

- ✓ Hipótesis 4.a. Se acepta que las Empresas_{SOEP} consiguen peor desempeño al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen.
- ✓ Hipótesis 4.b. Se acepta que las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados económicos al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen.
- Hipótesis 4.c. No se ha podido confirmar que las Empresas_{SOEP} consiguen mejores resultados financieros al seguir **estrategia de cosecha o estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen.

Las empresas que en esta posición competitiva optan por cosecha y salida muestran peor desempeño, en línea con la hipótesis 4.a. Esta confirmación es robusta desde el punto de vista estadístico, pues se fundamenta en el comportamiento de la práctica totalidad de las variables de la dimensión desempeño. El sacrificio de ingresos y cuota redundan en un mejor resultado económico, medido a través de la variable resumen resultado Económico y de la variable comparación con industria del BAI. Ahora bien, no se ha podido comprobar de forma estadísticamente sólida el efecto en BAI y VA. Esta limitación afecta a los ratios financieros, de forma que la hipótesis 4.c no se puede aceptar. Concluimos que la confirmación de que en esta posición del marco configurativo las opciones prescritas por el modelo, cosecha y salida, son las que mejor resultado proporcionan, sólo puede ser parcial.

Tal y como comentamos en la hipótesis 3, las opciones de cosecha y salida aparecen como las más apropiadas para las empresas que no cuentan con fortalezas superiores para competir en el declive. Esta recomendación es más evidente para el caso de que el entorno no sea favorable a la permanencia; en línea con la posición de Zammuto y Cameron (1985), podemos encontrarnos con un cambio tanto en la forma y el tamaño del nicho, que afecta a los especialistas. Los generalistas con fortalezas pueden atacar su posición, pues la reducción de la oportunidad imposibilita el reparto de los recursos propuesto por la teoría ecológica.

De cara al modelo inductivo, las posibilidades de preservar el negocio de la empresa en esta posición han de contemplar la protección, con fórmulas de colaboración, de las empresas más débiles frente al posible ataque de los líderes.

Hipótesis 5. Nicho y Cosecha para posición competitiva Débil en Declive Favorable. La hipótesis no se ha podido contrastar

Las empresas en posición competitiva débil que se encuentran en un entorno de declive favorable consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de nicho** fundamentada en prácticas de **nicho** o en enfoque, por **diferenciación o costes** o **estrategia de cosecha**, que aquellas empresas que no lo hacen.

La hipótesis 5 del modelo supone una versión atenuada de la recomendación de Harrigan y Porter (1983:119) de cosechar y salir cuando la empresa está en posición competitiva débil, aunque el entorno sea favorable. El modelo teórico incorpora nicho para expresar la postura estratégica proclive a permanecer, siguiendo a Harrigan (1988:32). En la muestra la mayoría (54 de 58) es Empresas_{SOEP}, de modo que la hipótesis 5 no se ha contrastado. En su lugar, se ha reformulado para conocer si existen diferencias entre la postura estratégica permanecer (nicho y enfoque en diferenciación o costes) y la postura estratégica salir (cosecha y salida):

Existen diferencias de desempeño entre las empresas en posición competitiva Débil que compiten en entorno Favorable, que siguen estrategia de **cosecha, costes, diferenciación, nicho o salida**.

A nivel de desempeño, no encontramos diferencias significativas entre permanecer y salir; cosecha consigue mejores resultados de desempeño que la variable salida, en línea con el sentido de salir gradualmente o de inmediato. A nivel de la variable resumen resultado económico, cosecha y salida muestran mejores resultados a tenor de los pronósticos negativos que el modelo asigna a nicho, enfoque en costes o diferenciación. En cuanto a resultado financiero, es cosecha la opción que de acuerdo al MLG, aporta el mejor pronóstico a nivel de ROA.

Ahora bien, estas conclusiones son indicativas puesto que la significación de modelos y parámetros es limitada. Del examen de los resultados concluimos que en este grupo de empresas, la supremacía del resultado económico y financiero señala que es mejor plantear la salida, aunque ésta sea posterior a una cosecha controlada. Las opciones de permanecer, aunque proporcionen mejor desempeño, no aportan solidez suficiente a la posición competitiva de la empresa, por lo que ésta resultará vulnerable a ataques de otras empresas en mejor posición, si el nicho de demanda que atiende les resulta atractivo. Esta circunstancia, señalada por Hatten et al., 1978, es relevante en la industria de alimentación y bebidas en la que son mayoría las micro y pequeñas empresas que atienden un mercado local por proximidad.

El contraste de la hipótesis 5 reformulada nos lleva a inducir que el reparto de recursos se mantendrá en tanto en cuanto el declive siga siendo favorable y existan bolsas de demanda suficientes. Si el entorno del declive agudiza su caída y migra a desfavorable, las empresas que no hayan planteado la salida se encontrarán con los problemas propios apuntados para implantar esta opción, entre otros, por Newman (1988) y Wood (2009).

Hipótesis 6. Salida para empresa en posición competitiva Débil en declive Desfavorable. La hipótesis se acepta parcialmente

Las empresas competidoras en posición competitiva débil, que se encuentran en un entorno de declive desfavorable, consiguen mejores resultados al seguir **estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen

- ✓ Hipótesis 6.a. Se acepta que las Empresa_{SOEP} consiguen peor desempeño al seguir **estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen
- ✓ Hipótesis 6.b. Se acepta que las Empresa_{SOEP} consiguen mejores resultados económicos al seguir **estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen
- Hipótesis 6.c. No se ha podido confirmar que las Empresa_{SOEP} consiguen mejores resultados financieros al seguir **estrategia de salida**, que aquellas empresas que no lo hacen

De acuerdo al contraste estadístico, el sentido de la hipótesis 6 se confirma para desempeño y resultado económico. Si bien la solidez estadística del resultado no es suficiente para afirmarlo con rotundidad, el reto en esta posición del marco configurativo es reducir la altura de las barreras de salida, tanto económicas, como las estratégicas que elevan los Requerimientos a permanecer. Esta conclusión ratifica los postulados del modelo inspirado por el análisis estructural (Harrigan y Porter, 1983; Harrigan, 1988) y confirma, asimismo, que cuando el cambio en el tamaño del nicho es agudo (contracción), los especialistas sin garantías suficientes para permanecer, deben afrontar la salida del negocio (Zammuto y Cameron, 1985).

Síntesis de resultados del contraste empírico del modelo de esta investigación

El objetivo general de esta investigación ha sido revisar la vigencia de los modelos de comportamiento en el declive en el contexto actual, a la luz de la literatura previa que se ha preguntado por las opciones estratégicas a recomendar a las empresas que se enfrentan al declive del mercado en el que operan. La pregunta inicial de investigación

¿Son los modelos teóricos de comportamiento en el declive una guía de decisión de la estrategia competitiva adecuada, para el contexto actual de entorno y empresa?

Se ha contestado de forma parsimoniosa a través de la proposición general del modelo teórico de esta investigación, basado en la aportación del análisis estructural. La investigación ha revisado la formulación teórica y empírica de los marcos configurativos del comportamiento, para confirmar la relación Estructura→Conducta, y ha propuesto las hipótesis a contrastar, definido las variables y la técnica estadística para el contraste empírico del modelo de comportamiento y resultado en el declive, para confirmar la relación Conducta→Desempeño.

La respuesta a la proposición general es afirmativa hacia su primer párrafo, **las condiciones de entorno y la posición de la empresa son los factores que guían la elección de la opción estratégica**. El modelo de comportamiento propuesto por el análisis estructural proporciona un marco configurativo (*framework*) sólido para el análisis del entorno y la evaluación de la posición competitiva de la empresa. Hemos comprobado que sus rasgos se pueden convertir en variables y medidas operativas, para configurar empíricamente las dos dimensiones. Los dos factores, Entorno y posición competitiva de la Empresa, influyen en elegir o no la opción estratégica recomendada por la literatura.

La respuesta general a la pregunta de investigación, siguiendo la proposición general, es globalmente negativa hacia el segundo párrafo, **seguir la opción estratégica prescrita por la literatura proporciona a la empresa competidora mejor resultado respecto a sus pares que no la siguen**. El contraste empírico ha tomado la forma de conocer el impacto del factor Empresa_{SOEP-NSOEP}, en el resultado, medido como desempeño, económico y financiero, para cada una de las propuestas (hipótesis) que desarrollan el modelo. Aunque el procedimiento se ha enfrentado a problemas puntuales de significación por las propias características de la muestra, la conclusión es que la mayor parte de las opciones recomendadas en el modelo de comportamiento (*model*), no resultan válidas en el contexto de la industria española de alimentación y bebidas, dado que no hemos podido aceptar más que parcialmente una parte de las seis hipótesis propuestas, según resumimos a continuación (figura 4.17).

En el capítulo siguiente, Conclusiones, discutimos las posibles causas de esta respuesta negativa a la validez del modelo y las posibles líneas de mejora derivadas del aprendizaje.

Figura 4.17. Resumen del contraste de hipótesis del Modelo de Resultado en el Declive

Entorno y Empresa	OE Prescrita	Hipótesis. Resultados Empresas _{SOEP}	Desempeño	Resultado económico	Resultado financiero
Favorable y Fuerte	Liderazgo Poder de mercado Costes y Diferenciación	Hipótesis 1: Las Empresas _{SOEP} que optan por liderazgo consiguen mejores resultados de desempeño que las Empresas _{NSOEP} Las Empresas _{SOEP} que optan por liderazgo sacrifican resultado económico y financiero por poder de mercado (último esquimal, Harrigan, 1988)	Hipótesis 1.a Se rechaza Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 1.b Se acepta Empresas_{SOEP} ≤ Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 1.c Se rechaza Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}
Desfavorable y Fuerte	Nicho Costes y Diferenciación Cosechar	Hipótesis 2: Las Empresas _{SOEP} que optan por nicho o cosecha consiguen mejores resultados económicos y financieros que las Empresas _{NSOEP} Las Empresas _{SOEP} sacrifican desempeño por asegurar el resultado económico y financiero (único relevante en el declive, Porter, 1980)	No se confirma Empresas_{SOEP} ≤ Empresas_{NSOEP}	No se confirma Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}	No se confirma Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}
Favorable e Intermedia	Nicho Costes y Diferenciación	Hipótesis 3: Las Empresas _{SOEP} que optan por nicho consiguen mejores resultados económicos y financieros que las Empresas _{NSOEP} Las Empresas _{SOEP} que optan por nicho sacrifican desempeño por asegurar el resultado económico	Hipótesis 3.a Se rechaza Empresas_{SOEP} < Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 3.b Se rechaza Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 3.c Se rechaza Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}
Desfavorable e Intermedia	Cosechar Salir	Hipótesis 4: Las Empresas _{SOEP} que optan por cosechar o salir consiguen mejores resultados económicos y financieros que las Empresas _{NSOEP} Las Empresas _{SOEP} que optan por cosechar o salir sacrifican desempeño por asegurar el resultado económico y financiero.	Hipótesis 4.a Se acepta Empresas_{SOEP} ≤ Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 4.a Se acepta Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 4.c Se rechaza Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}
Favorable y Débil	Nicho Costes y Diferenciación Cosechar	Hipótesis 5: Las Empresas _{SOEP} que optan por nicho o cosecha consiguen mejores resultados económicos y financieros que las Empresas _{NSOEP} Las Empresas _{SOEP} que optan por nicho o cosecha sacrifican desempeño por asegurar el resultado económico y financiero	No se confirma Empresas_{SOEP} ≤ Empresas_{NSOEP}	No se confirma Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}	No se confirma Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}
Desfavorable y Débil	Salir	Hipótesis 6: Las Empresas _{SOEP} que optan por salir del negocio en declive consiguen mejores resultados económicos y financieros que las Empresas _{NSOEP} , sacrificando ingresos y empleo	Hipótesis 6.a Se acepta Empresas_{SOEP} < Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 6.b Se acepta Empresas_{SOEP} < Empresas_{NSOEP}	Hipótesis 6.c Se rechaza Empresas_{SOEP} > Empresas_{NSOEP}

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

“Que otros se jacten de las páginas que han escrito; a mí me enorgullecen las que he leído”
(Jorge Luis Borges)

Este capítulo final recoge las principales conclusiones del estudio, que se van a relatar en el sentido de aparición en el transcurso de la investigación. En primer lugar, defendemos la vigencia del modelo de ciclo de vida de la industria para la investigación en dirección estratégica, y proponemos la actualización del modelo en sus fases de madurez y declive. En segundo lugar, argumentamos la relevancia del método del análisis estructural para el diagnóstico del entorno competitivo y la construcción del marco configurativo, y, en tercer lugar, con base en los resultados del contraste estadístico de las hipótesis del modelo teórico de la investigación, exponemos los motivos de la respuesta negativa a la pregunta inicial de esta investigación.

Las aportaciones identificadas en el desarrollo del estudio se inician con la reformulación inductiva del modelo de comportamiento y resultado, que da respuesta a la pregunta alternativa. Señalamos seguidamente las aportaciones que esta investigación ofrece a empresas e instituciones, así como para nuevos trabajos dentro del campo de la investigación académica en dirección estratégica. A continuación revisamos las limitaciones de esta investigación. El capítulo finaliza con la propuesta de líneas futuras de investigación.

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Vigencia y actualización del modelo del ciclo de vida de la industria

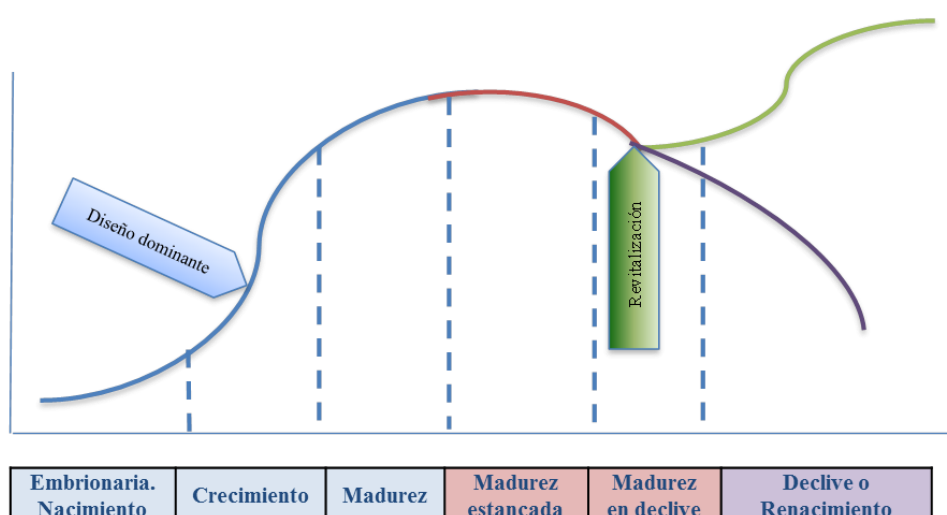
Esta investigación ha tomado el modelo del ciclo de vida de la industria como modelo teórico desde el que analizar el comportamiento de las empresas que se enfrentan al declive continuado de la demanda. De acuerdo a la revisión de la literatura realizada en el capítulo 1, entendemos que esta construcción teórica proporciona una visión dinámica de la evolución de la industria (Grant, 2010) y de su impacto en el rendimiento empresarial, según la fase del ciclo de vida de la industria del negocio principal de la empresa (Karniouchina et al., 2013). Además, al construir la dimensión de entorno del marco configurativo en el declive, comprobamos que analizar los factores de la industria desde la perspectiva del ciclo de vida facilita identificar las variables de prodigalidad, dinamismo y complejidad que inciden en el atractivo y rentabilidad de la industria (Dess y Beard, 1984).

Ahora bien, nuestra conclusión es que, aun siendo vigente el modelo, el concepto tradicional del ciclo de vida del producto y sustancialmente, el tránsito de la madurez al declive precisa de una puesta al día, puesto que la forma tradicional “en S” no ajusta a la realidad de los negocios en la fase de madurez y declive. El determinismo biológico (nacer, crecer, madurar y morir) es fuertemente contestado por la literatura, que ve el cambio en la industria como resultado de la actividad de los participantes en la misma: la capacidad para innovar, anticiparse a los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, oponerse a la actividad de competidores, o adaptarse a las presiones del regulador (Porter, 1980; Harrigan, 1988; Miles et al., 1993; Henderson, 1995; Klepper, 1996; Audretsch y Feldman, 1996; Christensen y Raynor, 2003; McGahan, 2004a,b; Kim y Maubourgne, 2005). Nuestra síntesis de la literatura propone que el tránsito de la madurez al declive tomará distintas formas de acuerdo a la obsolescencia del producto (Kotler, 2000:305) y de los activos que sustentan la ventaja competitiva (McGahan, 2004b), pero también a las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*. Las relaciones de la empresa con usuarios del producto (Henderson, 1995; McGrath, 2013), empleados, proveedores y clientes (Forcadell, 2006), emprendedores e instituciones (McGahan, Zelner y Barney, 2013) inciden en sus procesos de mejora y adaptación incremental (Akcigit y Kerr, 2011; Fujimoto, 2014). Por último, pero no menos importante, la industria será el reflejo de las actuaciones de sus miembros (Galbraith, 1967), no sólo desde el punto de vista del comportamiento de los líderes y

las grandes empresas multinacionales (Caves et al., 1980; Teece 2014a), sino de las redes de cooperación que establecen entre ellos, a través de acuerdos que exploran economías de aglomeración, de conocimiento compartido o de especialización (Fernández y Revilla, 2010; Montoro et al., 2011; Puig et al., 2014; Wang et al., 2014).

La figura 5.1 presenta gráficamente nuestra propuesta. Esta propuesta sintetiza las visiones que hemos estudiado y que enumeramos a continuación: 1.- el modelo de ciclo de vida de la industria basado en los cambios en los gustos y necesidades del cliente del producto de la industria (Levitt, 1965; Cox, 1967; Kotler, 1974, 2000; Wasson, 1974); 2.- el modelo de ciclo de vida de la industria basado en la innovación y la tecnología (Abernathy y Utterback, 1978; Henderson y Clark, 1990; Audretsch y Feldman, 1996; Henderson, 1995, 2008; Klepper, 1996); 3.- el modelo de ciclo de vida desde la evolución de las organizaciones y la renovación de sus capacidades (Miller y Friesen, 1984; Zammuto y Cameron, 1985; Nelson, 1991; Aggarwal et al., 2002; Helfat y Peteraf, 2003; Martin y Eisenhardt, 2004); 4.- el modelo de evolución de la industria y de las organizaciones de acuerdo a sus relaciones con el resto de *stakeholders* (McGahan, 2004b; Amit y Zott, 2010a; Baden-Fuller y Morgan, 2010) y 5.- el reconocimiento del impacto en la industria de la actividad de la empresa, en particular, en defensa de su estrategia de negocio, conservadora, reactiva o innovadora (Miles et al., 1993; Baden-Fuller y Stopford, 1992; Kim y Maubourgne, 2005).

Figura 5.1. Los modelos del ciclo de vida de la industria: propuesta de síntesis



El ciclo de vida dibujado en la figura 5.1 sigue a la literatura de innovación postulando que el nacimiento de una nueva industria es consecuencia de la adopción mayoritaria de un diseño

dominante, que facilite la producción masiva y el acceso del público objetivo al producto. La empresa se convierte en el *locus* idóneo para el intercambio, los costes de transacción internos justifican el beneficio y una relación valor-precio ajustada a la demanda del cliente (Williamson, 1991; Foss, 2005). En caso de que no se llegue a esa identificación y adopción, la industria no alcanza la fase de crecimiento, y las empresas reorientan su actividad (McGrath, 2010). En esta fase de la industria, aparecen los especialistas innovadores, que se benefician de los privilegios del primer entrante. Una vez saturada la posibilidad de crecimiento con ese diseño, disminuye la entrada de competidores y la industria entra en una fase de madurez.

Una vez la industria establecida, postulamos que podemos distinguir tres estadios de madurez: el primero compadece con la madurez clásica de adopción del producto (Levitt, 1965) con sus corolarios de masificación y escala; el segundo refleja la situación, habitual a muchas industrias, de madurez estancada (de demanda petrificada, Kotler, 2000; industrias “en tablas”, Calori y Ardisson, 1988). En este estadio, la visión del ciclo de vida augura que la falta de crecimiento aviva las tensiones competitivas y precipita el declive de la industria al reducir su atractivo (Porter, 1980). Ahora bien, el estudio del declive muestra que el estadio de demanda petrificada puede resultar en un escenario hospitalario si las empresas y sus stakeholders mejoran la arquitectura del producto y sus procesos, dando lugar al efecto de “larga cola” (*long tail*), en el que el crecimiento es nulo o negativo, pero el tamaño de la industria es atractivo y evoluciona a través de mejoras incrementales del producto que mantienen un cierto dinamismo entre competidores (Audretsch y Feldman, 1978; Harrigan, 1988; Henderson, 1995; Fujimoto, 2014).

El tránsito entre madurez y declive es consecuencia de cambios progresivos, difíciles de prever, o cambios puntuales de signo negativo (McGahan, 2004b) que abocan a la madurez en declive, donde las tensiones no se superan y provocan pérdida de rentabilidad y salida de competidores, resultando el declive en su sentido clásico (Harrigan, 1980a). Las empresas reaccionan a esta situación aportando innovación de proceso y uso que abre nuevos mercados (Henderson, 1995, 2008) y provoca un vuelco de su posición competitiva (Barker y Duhaime, 1994) o un renacimiento de la industria (Christensen y van Bever, 2014) y de la propia empresa (Miller y Friesen, 1984; Baden-Fuller y Stopford, 1992). Nótese que, además del cambio de fases, nuestra propuesta señala que más de tres cuartas partes del ciclo de vida de la industria transcurren en las fases de madurez y declive.

En conclusión, compartimos que la visión dinámica de la industria del modelo del ciclo de vida compensa el cierto estatismo del modelo de las cinco fuerzas (Grant, 2010). El modelo

clásico se enriquece con las aportaciones de la literatura; al analizar el declive de la demanda con el método del análisis estructural, alejamos la visión determinista y fatalista del declive como fase final y crepuscular. El estudio del entorno en que se produce la caída de la demanda permitirá a las empresas discernir, de acuerdo a los rasgos del declive (favorables o desfavorables) si es mejor permanecer (madurez estancada), revitalizar (renacimiento) o abandonar (declive) el negocio cuya demanda decrece. Al propio tiempo, el análisis desde la visión de la empresa, propio del análisis de sus recursos y capacidades, aporta la reflexión de la erosión del valor de los activos, sustancialmente aquellos idiosincráticos a la empresa y que sustentan su ventaja competitiva (Barney, 1991; Helfat y Peteraf, 2003). La literatura de innovación de producto y la reflexión sobre las dinámicas de cambio en la industria ayudan en la comprensión del origen de los mismos y su posible evolución (McGahan, 2004a,b) y facilitan la construcción de modelos de estrategias adaptativas o disruptoras con el escenario competitivo (Henderson y Clark, 1990; Christensen y Bower, 1996; Kim y Maubourgne, 2005).

Desde la dirección estratégica, Cockburn, Henderson y Stern (2000) nos advierten acerca de las capacidades necesarias para esta adaptación, a nivel de flexibilidad y ajuste y de la inercia organizativa que puede frenarlas. El directivo ante el declive ha de desarrollar sus habilidades como “emprendedor”, relanzar una estrategia que revitalice su propuesta de valor (Cuervo y Montoro, 2010:375), acción intencionada frente a inacción activa (Bruch y Ghoshal, 2004), competir por agilidad, más que por habilidad (Madhok y Marques, 2014:79). Por último, anotamos que la revitalización de mercados e industrias depende, no sólo del liderazgo transformador de las grandes empresas, sino del papel activo de las instituciones en el desarrollo del emprendimiento y la colaboración (Klein, Mahoney, McGahan y Pitelis, 2013).

5.1.2. Relevancia del análisis estructural como método de estudio

El método de estudio del declive como fase del ciclo de vida de esta investigación sigue los postulados del análisis estructural en cuanto a la construcción del marco configurativo, con sus dos ejes de entorno y posición competitiva de la empresa. De acuerdo al análisis estructural, la construcción del marco facilita la decisión de la postura estratégica: la posición competitiva de la empresa aconseja permanecer o salir, según la calificación del entorno (Harrigan, 1988:32). La construcción empírica de los factores del marco en el capítulo de Metodología nos confirma que es posible, siguiendo el método propuesto por el análisis estructural de la industria, y aportando

indicadores de la posición competitiva de la empresa basados en sus fortalezas, recursos y capacidades, crear un marco configurativo, que supone un paso adelante en la práctica para el reconocimiento del declive, primera condición para superarlo (Harrigan, 1980a).

El análisis del declive bajo el método del análisis estructural se aproxima a la problemática de industrias en dinámicas de pérdida de ingresos, rentabilidad y aumento de la competitividad bajo un prisma de no determinismo. El análisis detallado de los productos de la industria de alimentación y bebidas, en el mercado español, muestra que dentro de la misma hay sectores y negocios en distintas fases del ciclo de vida. Dentro del ámbito de los nueve sectores y negocios identificados en fase de declive, la calificación como favorable o desfavorable es particular a cada uno de ellos: la revisión de los descriptivos por negocio (clase CNAE a 4) muestra diferencias notables en aspectos clave del atractivo de la industria bajo la perspectiva tradicional (crecimiento y rentabilidad). La conclusión de la investigación es que los análisis del tópico deben ser intraindustria y con el mínimo nivel posible de agregación. Esta es la práctica de Harrigan (1980a y 1988) y de la mayoría de la literatura empírica que ha seguido su aportación; referir los resultados de una forma general a la industria alimentaria o aún más global, a mercados de bienes de consumo no proporciona una respuesta clara (en línea con las críticas de Hall, 1980 y Yoshida, 2008). Desde el punto de vista de esta investigación, la respuesta del modelo teórico de la misma no aplica, de forma general, al mercado español de alimentación y bebidas, sino que es singular a cada uno de las posibles situaciones de entorno en que se encuentran los negocios es que compite la empresa. El método nos enseña además que el comportamiento de la empresa no puede dictarse de antemano, sino que debe atender a la posición competitiva que tiene en ese negocio en concreto.

Ahora bien, el análisis detallado de los segmentos no debe omitir la evidencia de cambios profundos en el escenario competitivo. Por un lado, la imparable revolución de la digitalización y la interconexión impulsan modelos donde empresa y cliente cooperan en la creación de nuevas alternativas de negocio (Amit y Zott, 2010b). Por otro, el mayor acceso a mercados globales expande las posibilidades geográficas, tanto del mercado de destino de productos y de origen de factores, como de las fronteras de la empresa en cuanto a su organización y su cadena de valor (Barney, 1999; Fernández, 2007; Teece, 2015). Este escenario limita la aportación del análisis estructural de la industria como inspiración para la fijación de la estrategia y revierte el foco de interés hacia la capacidad de la empresa de aflorar fuentes de ventaja competitiva, basadas más en un escrutinio interno de fortalezas que en el análisis del entorno (McGrath, 2013:12).

En esta investigación hemos contado, en el desarrollo de las variables que permiten a la empresa conocer estas fortalezas, con la aportación de la literatura que ha estudiado sus recursos y capacidades (Crook et al., 2008; Greco et al., 2013). La limitación del análisis estructural para proveer de la visión interna de la empresa se beneficia de esta visión combinada de los factores del marco configurativo (Mahoney y Pandian, 1992; Henderson y Mitchell, 1997). De la aportación seminal de Harrigan (1988) señalamos el énfasis en el orden de los factores: el éxito en el declive depende de las fortalezas relativas de la empresa, así como de la estructura de la industria en que compite (Harrigan, 1988:30).

Finalmente, el modelo de comportamiento en el declive del análisis estructural señala que seguir las estrategias competitivas normalizadas por el modelo mejora el resultado de la empresa, respecto a sus competidores y la media del segmento en declive. Comprobar esta proposición supone detallar el resultado en sus dimensiones de desempeño, resultado económico y resultado financiero. Seguimos a Cuervo (1994) en su demanda de indicadores múltiples de una dimensión única e incorporamos las advertencias previas sobre el uso de un solo indicador, sustancialmente el ROA, por su volatilidad (McGahan, 1999b) o su posible manipulación, al ser su origen contable (Zuchewicz, 2012).

En conclusión, en esta investigación hemos tomado como modelo teórico de comportamiento en el declive la aportación de Harrigan (1988). Para confirmar su vigencia en el contexto actual hemos seguido de forma parsimoniosa el método de estudio del análisis estructural y su continuo estratégico de estructura, comportamiento y resultado. La investigación es, posiblemente, prolija en datos e indicadores, pero entendemos asegura una aproximación comprensiva y holística a un problema complejo para la empresa, como es el declive del mercado en el que opera. Al seguir este método, esta investigación ancla sus conclusiones en una aproximación teórica y, al completarla con las aportaciones de otras visiones que la enriquecen, ampliamos y renovamos las dimensiones del marco y el modelo de estudio.

5.1.3. Respuesta a la pregunta inicial de investigación

Recordemos que la pregunta inicial de esta investigación cuestiona si los modelos teóricos propuestos por la literatura del declive siguen siendo vigentes en el contexto actual de entorno y empresa. El modelo teórico de comportamiento en el declive de esta investigación recopila desde la aportación de la escuela de Harvard y notablemente, el trabajo de Harrigan (1980a,b, 1988),

las prescripciones de la literatura teórica y empírica que ha examinado esta fase, singular por su característica de fase final, del ciclo de vida. La proposición general del modelo postula, en primer lugar, que la elección estratégica es consecuencia de la calificación del entorno y la posición competitiva de la empresa y, en segundo lugar, que seguir las opciones estratégicas recomendadas (Empresa_{SOEP}) proporciona a la empresa un resultado superior al de otras empresas que no la siguen (Empresa_{NSOEP}). Esta proposición general se ha completado de forma empírica a través del desarrollo del marco configurativo y su clasificación entre Empresa_{NSOEP} y Empresa_{SOEP}. El modelo de comportamiento y resultado se ha contrastado a través de seis hipótesis. A continuación, revisamos los resultados detallados en el capítulo 4, con el objetivo de aportar fundamento, desde la respuesta a la pregunta inicial, a la respuesta a la pregunta alternativa de esta investigación.

El proceso de contraste ha confirmado, a través de análisis de diferencia de medias y contraste de la χ^2 , la primera parte de la proposición, respecto a que son los factores del marco configurativo, entorno y posición competitiva de la empresa, las guías de la elección estratégica. La clasificación entre Empresa_{SOEP} y Empresa_{NSOEP} es consecuencia de los factores del marco configurativo, (Estructura \rightarrow Conducta). Ahora bien, el seguimiento de las prescripciones no, es ni mucho menos, generalizado (47,2% de las empresas son Empresa_{NSOEP}). La mayoría de las Empresa_{NSOEP} compiten en entornos desfavorables y están en posición competitiva intermedia y débil. Para estas posiciones del marco, la postura estratégica mayoritaria es salir. Ahora bien, si la salida del negocio no es fácil, aún lo es menos en el declive (de Elizagárate, 1987). La falta de prodigalidad del entorno dificulta recuperar el valor de los activos (Sánchez et al., 2015). Además la salida se enfrenta a requerimientos, elevados por la propiedad y gestión familiar, mayoritaria en nuestra muestra de empresas. Por tanto, la validez de las proposiciones del modelo teórico de comportamiento en el declive se enfrenta a un primer escollo, y es que la estructura de las empresas que compiten en el mercado español de alimentación y bebidas eleva barreras a la postura estratégica que el modelo les propone.

Hemos comentado en la síntesis de resultados del capítulo 4 (pág.303) que la respuesta general a la pregunta de investigación, siguiendo la proposición general, es globalmente negativa hacia el segundo párrafo, seguir la opción estratégica prescrita por la literatura proporciona a la empresa competidora mejor resultado respecto a sus pares que no la siguen. La figura 5.2 resume el resultado del contraste de hipótesis. Revisamos a continuación los resultados de este contraste, para las distintas posiciones del marco configurativo, con el objetivo de comprender los

aprendizajes que podemos extraer, e inferir de ellos qué parte de las propuestas del modelo siguen siendo vigentes, y qué parte precisa actualizarse.

Figura 5.2. Resultado del contraste de hipótesis del modelo

		Posición competitiva de la empresa		
		Fuerte	Intermedia	Débil
Entorno	Favorable	Hipótesis 1 Liderazgo Se rechaza	Hipótesis 3 Nicho Se rechaza	Hipótesis 5 Nicho o Cosecha No se confirma
	Desfavorable	Hipótesis 2 Nicho o Cosecha No se confirma	Hipótesis 4 Cosecha o Salida Parcialmente aceptada	Hipótesis 6 Salida Parcialmente aceptada

La postura estratégica recomendada para las empresas en posición competitiva intermedia o débil, en entorno desfavorable, es salir del negocio en declive, con tácticas de desinversión paulatina vía cosecha y desinversión vía salida (hipótesis 4 y 6). El contraste empírico acepta parcialmente las hipótesis al confirmar las subhipótesis propuestas respecto a desempeño y resultado económico. Ahora bien, salir del negocio en declive significa, para empresas de propietario y negocio único, la desaparición de la empresa, por lo que la vigencia de esta recomendación ha de revisarse a la luz del escenario general de estancamiento de la economía española.

La postura estratégica recomendada para empresas en posición competitiva fuerte o intermedia, que se encuentran en declive favorable, es permanecer, implantando estrategias competitivas que procuren el liderazgo o permanecer enfocado en un nicho (hipótesis 1 y 3 del modelo). En este caso, el contraste de las hipótesis rechaza que seguir la opción recomendada proporciona el mejor resultado a nivel de las subhipótesis de desempeño, resultado económico y financiero. En el caso de la hipótesis 1, liderazgo, nuestra conclusión es que la propuesta del modelo debe revisar la construcción del poder de mercado por adquisición de competidores. La literatura empírica del declive señala el riesgo de construir liderazgo por poder de mercado en el declive (Anand y Singh, 1997). En el caso de las empresas en posición competitiva fuerte, el análisis del sector del café muestra que seguir esta recomendación supone un error en la alternativa estratégica para abordar las bolsas de demanda atractiva. En este caso, la propuesta para renovar el modelo tomará de la literatura de alternativas estratégicas explorar en mayor profundidad el conocimiento del cliente e impulsar diferenciación por innovación (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008; Gambardella y McGahan, 2010). Las empresas en posición intermedia de nuestra muestra que compiten en el sector del pan han realizado un esfuerzo notable de

renovación e inversión en activos. Este esfuerzo está dando sus primeros frutos (su desempeño es superior), pero el resultado económico, y en especial los ratios de resultado financiero, se ven lastrados por la lentitud en conseguir el retorno necesario de estas inversiones. La conclusión para la renovación del modelo está en incluir, en esta posición, tácticas de reajuste propias de la cosecha para evitar que las inversiones necesarias para mantenerse en el declive asfixien a empresas sin fortalezas competitivas superiores.

Para las empresas en posición competitiva fuerte o débil, en declive desfavorable (hipótesis 2 y 5), el modelo propone permanecer en un nicho o salir tras cosecha. Aunque las hipótesis no se han podido testar, el análisis alternativo de la opción estratégica implantada por la empresa, señala que las opciones que recomiendan a la empresa permanecer (diferenciación y costes, nicho) tienen peores resultados económicos que las que recomiendan a la empresa salir tras cosecha. En estas dos hipótesis, las propuestas del modelo teórico son vigentes y la revisión del modelo atiende a la calificación de la posición competitiva de la empresa, respecto a sus posibilidades de permanecer en ese negocio concreto. La cosecha puede ser el origen de los fondos para acometer un nuevo negocio en un entorno más favorable, o donde la empresa tenga mejor posición competitiva.

En resumen, respondemos de forma negativa a la pregunta inicial de esta investigación y recomendamos una reformulación del modelo teórico de comportamiento en el declive. Tal y como describimos en la formulación de los objetivos de esta investigación, este modelo no se ha testado de forma global en los últimos años. Comprobar su vigencia antes de recomendar su aplicación es, con toda humildad, una buena medida. En primer lugar, el modelo teórico no describe ni incorpora recomendaciones para las fases de madurez estancada y madurez en declive. En este contexto de demanda petrificada (Harrigan, 1988), existen empresas que desean permanecer de acuerdo a su orientación estratégica (Bartlett y Ghoshal, 2002), mientras otras buscan salir, dedicando a nuevos productos o mercados los activos clave de su negocio (McGahan, 2004a). Esta nueva visión del ciclo, del contexto y de los recursos y capacidades de la empresa necesarias para una u otra opción, no está bien resuelta en el modelo que hemos contrastado, de ahí que no resulte adecuado para el actual contexto de entorno y empresa.

En segundo lugar, el modelo que hemos contrastado se caracteriza por la preeminencia del resultado económico sobre el desempeño, puesto que se ha descrito para la fase de declive final, donde el renacimiento ya se ha descartado (Harrigan y Porter, 1983). Si aceptamos la aseveración de Porter (1980) de que en el declive, el único resultado posible es el económico,

justificamos la respuesta negativa general a la pregunta de investigación. En el análisis de las opciones para las fases de evolución entre madurez y declive que hemos identificado en nuestra figura 5.1, indicadores adicionales del periodo de retorno de la inversión en desarrollo de la ventaja competitiva deben acompañar a las medidas de desempeño, económicas y financieras, en orden a valorar la inversión pues, en cualquier caso, el contexto es incierto (Mellewigt et al., 2015). En este sentido, no hemos incorporado en la discusión de resultados la coincidencia del estancamiento de la demanda del producto con la crisis de consumo en el periodo investigado (2007 a 2011) y su influencia en el deterioro del beneficio de las empresas (tanto las estudiadas en esta investigación, como en el resto de la industria de alimentación y bebidas; véase en anexo de datos, pág.378, que el valor añadido sobre ventas se ha reducido del 25,1% al 23,1%).

La lectura detallada de los resultados con expertos de la industria aporta a estas conclusiones la existencia de frenos intrínsecos al entorno del declive, que identificamos en tres ámbitos: 1.- la amenaza de rivalidad competitiva; 2.- la amenaza de poder de clientes; 3.- la incertidumbre ante el resultado de las propias acciones (riesgo). Estos frenos actúan como inhibidores de la decisión empresarial, llevando a conductas conservadoras que no redundan en una mejor posición para las empresas (Bartlett y Ghoshal, 2002). Asimismo, la ausencia de rivalidad competitiva desanima la actitud innovadora y la inversión en capacidades dinámicas que cambien las reglas del juego (Wilden et al., 2013:89).

A continuación exponemos nuestra propuesta inductiva de un modelo renovado de comportamiento en las fases de madurez y declive del ciclo de vida de la industria.

5.2. APORTACIONES

5.2.1. Modelo inductivo de conducta estratégica en madurez y declive

De acuerdo con la revisión del modelo del ciclo de vida de la industria (epígrafe 5.1.1), del método de estudio del declive (epígrafe 5.1.2) y del anterior epígrafe, donde examinamos el contraste estadístico del modelo teórico de comportamiento y resultado diseñado para dar respuesta a la pregunta inicial de la investigación, estamos en condiciones de proponer un modelo inductivo, fruto de estas aportaciones, como respuesta a la pregunta alternativa de esta investigación. Este modelo construye desde el modelo teórico de la investigación, fundamentado

en los postulados del análisis estructural (Harrigan, 1988) e incorpora las aportaciones de la literatura consultada en el transcurso de la investigación, a la luz de los resultado del contraste empírico.

La primera aportación al modelo inductivo es la revisión de la fase del ciclo de vida. El modelo contempla las alternativas estratégicas a implantar de acuerdo a la fase de transición entre madurez y declive en que se encuentre la industria: madurez estancada, madurez en declive, declive o renacimiento. Estas alternativas propondrán a la empresa permanecer o salir de acuerdo a la calificación del entorno y a la posición competitiva en que se encuentra, factores del marco estratégico que se renuevan, en el sentido que explicamos a continuación.

La segunda aportación es respecto al marco configurativo en el que la elección estratégica tiene lugar. El modelo construye sobre el marco configurativo original de Harrigan (1988), que pone como primera condición para la acción el reconocimiento en el entorno de los rasgos favorables a la permanencia, señalados por el análisis estructural, y confirmados por el contraste empírico. Estos rasgos son, en los atributos de la demanda, la existencia de bolsas de demanda atractiva remanente, y en los rasgos de la industria, que la industria sea hospitalaria por diferenciación del producto. De la aportación de McGahan (2004b) entendemos que en el proceso de reconocimiento es importante conocer qué tipo de dinámica de cambio tiene la industria, fundacional, de cara a proteger nuestros activos, o de arquitectura, donde son las actividades clave con el resto de *stakeholders* las cuestionadas. De la aportación de Zammuto y Cameron (1985) tomamos el concepto de nichos competitivos, asimilándolo al más familiar para la nueva economía industrial de grupos estratégicos (Hatten y Hatten, 1987).

La posición competitiva de la compañía se reconfigura de acuerdo a una posición un tanto dicotómica, como “capacidades de la empresa para la diferenciación”, dado que éste es, según nuestro punto de vista, la clave para orientar la postura estratégica y las actividades. Esta posición competitiva no implica una mejor o peor posición, sino una evaluación de las habilidades previa a la toma de postura estratégica. El foco estratégico está en aquellas capacidades, que sostienen la ventaja competitiva, en las que la empresa sea más potente: diferenciación de producto (entendido como sistema completo en terminología de Levitt, 1965) o eficiencia productiva (entendida como la máxima productividad de los recursos, no sólo los menores costes, según el concepto de los mejores costes para esa transacción, en terminología de Williamson, 1991).

Una vez configurado el marco, la tercera aportación del modelo aplica a la rivalidad competitiva. Al estudiar la asimetría y concentración de los sectores, encontramos que la práctica de estrategias conservadoras o incluso, un tipo de comportamiento indefinido (*stuck in the middle*, Porter, 1980), redundan en un sector poblado por perdedores crónicos (*chronical underperformers*, McGahan, 1999b) o aventureros (*mavericks*, Harrigan, 1988:25). En este contexto, hemos comprobado asimismo falta de reconocimiento del declive. Zammuto y Cameron (1985), señalan que cuando el cambio toma la forma de erosión continua, las empresas pueden no darse cuenta, hasta que la reducción de tamaño del segmento en el que operan es tan grande que la única alternativa que les queda es abandonarlo, por salida o diversificación. Un modelo de comportamiento en situaciones de baja prodigalidad como la madurez y el declive ha de contemplar la existencia en el sector de fragmentación y asimetría. Las alternativas estratégicas han de reconocer la aversión al riesgo, la falta de reconocimiento y proponer conductas que los atenúen. La colaboración entre competidores, clientes y proveedores actúa como moderador de la rivalidad competitiva y del riesgo, al limitar la incertidumbre sobre el impacto de las acciones (Forcadell, 2006; Fernández y Revilla, 2010).

Nielsen (1988) ofrece sugerencias de formas de estrategias colaborativas para el declive (de pool de empresas, de cambio de actividades y activos, de desintegración de la cadena de valor, contingentes). Aunque la vigencia de su trabajo es limitada por la base, el mercado y el tiempo transcurrido, sus recomendaciones anticipan algunos de los movimientos sugeridos por McGahan (2004b) y el concepto de modelos de negocio colaborativos de Amit et al., 2010. La colaboración y cooperación entre empresas optimiza el valor de la creación (*creator*) para la explotación (*discoverer*) de la oportunidad (Keyhani, Lévesque y Madhok, 2013). La forma en que colaboración aumenta el valor de la oportunidad está en la información del negocio (reconocer el entorno mejora el resultado, Lueg y Genadiev, 2014). La colaboración con instituciones y grupos de interés aflora los beneficios de las estrategias de responsabilidad social corporativa al facilitar la relación con los *stakeholders* (Hull y Rothenberg, 2008). Las iniciativas deben integrar no sólo a la administración, sino a las empresas, mejorando la eficiencia en las transacciones (economías de aglomeración, economías de especialización; Williamson, 1991) y ser percibidas por toda la cadena de valor (McGahan et al., 2013; Neven, 2014).

La colaboración entre competidores supone que la empresa decida si el objetivo es ser más grande (Bercovitz y Mitchell, 2007) o más efectivo (Marx, Gans y Hsu, 2014). La experiencia de alianzas de colaboración fallidas muestra que es necesario conocer bien los límites de la confianza (Molina y Martínez, 2009). La colaboración no siempre supone crecimiento pero

aflora sinergias (capacidad ociosa, Harfield y Hamilton, 1997; reparto de la cadena de valor, Fernández, 2007; venta de activos redundantes, Laamanen et al., 2014). Las alianzas entre competidores para explotar las oportunidades son una vía de superar la falta de inversión necesaria para la diversificación, tanto de productos como de mercados (McGahan, 2004b; Keyhani et al., 2013). La apertura de nuevos mercados a través de plataformas que construyen identidad compartida (Denominaciones de Origen, Küster, 2012; Wang et al., 2014), redes de contacto que facilitan la expansión (Tanriverdi y Lee, 2008) y construyen reputación (Fernández y Díez, 2013). La colaboración a través de asociaciones, al extremo de constituir grupos de presión (Damania, 2002) que defiendan a los productores ante el poder de mercado de los clientes. La confrontación es una vía reservada a las empresas con posición competitiva fuerte. Las empresas en posición competitiva débil buscan alianzas para explotar nichos atractivos (productores “verdes” con clientes tipo Whole Foods o Starbucks; operadores eficientes que fabrican marcas de la distribución; Logman, 2013; Xie y O’Neill, 2014).

Finalmente, las empresas deben conocer la realidad del mercado y moderar la presión hacia los directivos hacia conseguir un crecimiento incierto: en estas fases, el resultado superior tiene que ver con la sostenibilidad y la supervivencia de la empresa (Sing y Mitchell, 2005). Ampliar la participación e impulsar estructuras de tipo cooperativo impulsa la renovación interna (Forcadell, 2006). La organización ha de reconocer el reto y ser generosa y flexible ante el reajuste y recolocación de activos, tanto físicos como intelectuales, pero al tiempo proteger la renovación continua de su talento, pues el capital intelectual y humano es el recurso clave para la renovación (Claver et al., 2012; Martín de Castro et al., 2013b). Dotar a la empresa de órganos profesionales de gestión reduce los requerimientos estratégicos que suponen propietario único y gestión familiar (Villalonga y Amit, 2006; Galve y Salas, 2011).

Una vez revisado el efecto moderador que sobre las barreras internas propias y las del entorno del declive tiene la colaboración, exponemos el modelo inductivo, diseñado para dar respuesta a la pregunta alternativa de esta investigación. La figura 5.3 contiene la propuesta de marco configurativo y modelo de conducta en las fases de madurez y declive. Tal y como hemos comentado, este modelo parte del modelo teórico del análisis estructural al proponer una visión holística de la estructura, con un marco configurativo, y de las conductas, al sugerir movimientos para superar los retos a los que se enfrenta la empresa cuando la industria en la que compete deja de ser atractiva por crecimiento y rentabilidad. Esta propuesta aplica a las fases descritas de madurez estancada, madurez en declive, declive o renacimiento. El modelo inductivo pone su énfasis en la consideración de que lo que está en cuestión de obsolescencia es la arquitectura del

producto, entendida como su conjunto de características físicas y relacionales. El salto entre fases dependerá de la capacidad de las empresas competidoras de renovar esta arquitectura para que siga siendo atractiva para el cliente de la industria.

Figura 5.3. Modelo propuesto de Opciones Estratégicas para el Declive

Madurez estancada	Madurez en declive	Declive o Renacimiento
	<div> <div>“Permanecer Rentablemente”</div> <div>“Reinventarse o Morir”</div> </div>	
Empresa con capacidades de Diferenciación	Entorno favorable para la diferenciación: “Especialista en diferenciación” Segmentación de oportunidades Estrategias orientadas al cliente Permanecer por valor	Entorno favorable para la diferenciación: “Innovador Disruptivo” Cocreación de Oportunidades (con competidores, clientes e instituciones) Disrupción de nuevo Producto
Empresa sin capacidades de Diferenciación	Entorno con dificultades para la diferenciación: “Challenger en costes” Estrategias orientadas al mercado (Poder de Mercado). Explotación de la colaboración con clientes (Alianzas) Permanecer por eficiencia	Entorno con dificultades para la diferenciación: “Último hombre de hielo” Disrupción de nuevo Mercado Explotación de las oportunidades (Cosecha) Salida

La primera proposición del modelo inductivo aplica a mercados de gran consumo como el estudiado, y es que el rasgo que califica a la industria como hospitalaria u hostil es la diferenciación, que permite la existencia de especialistas, justifica el *premium* de precio y modera el poder negociador de clientes y proveedores (Harrigan, 1988). Las empresas diseñarán e implantarán su conducta estratégica de acuerdo a este rasgo y a que la empresa cuente, o no, con habilidades para traducirlas en una propuesta de negocio atractiva para el cliente (Martin y Eisenhardt, 2004; Gambardella y McGahan, 2010).

La segunda proposición sostiene que las actividades estratégicas se revisan de acuerdo a la cadena de valor asegurando que se ajustan a la mayor eficiencia, que es una necesidad en estas fases. Las actividades clave de las empresas son el mecanismo para implantar la postura estratégica (Madhok y Marques, 2014), que tomará tácticas híbridas, pues la eficiencia es una necesidad, y los sistemas de gestión deben garantizar la máxima eficacia de la cadena de valor (Parker y Helms, 1992; Fernández, 2007).

En este modelo de comportamiento, aportar valor al cliente es la forma de traducir la propuesta de negocio atractiva para el cliente. Enfocar la organización al conocimiento de las

necesidades del cliente (*Customer Led*: Connor, 2007:958; Harrigan y Dalmia, 1991). Aplicar segmentación (McGrath, 2010) dentro de una estrategia de enfoque con una oferta global de producto y servicios atractiva (Calori y Ardisson, 1988; Parrish et al., 2006), gracias a la información relacional acumulada con la experiencia (Forcadell y Guadamillas, 2002; Gambardella y McGahan, 2010; Laforet, 2013).

La perspectiva de la actividad como la fuente principal de la ventaja estratégica aparece como alternativa a la erosión de recursos propia del declive, y a la obsolescencia de la ventaja competitiva, propia de la inestabilidad del contexto (McGrath, 2013; Madhok y Marques, 2014). Al relatar actividades, más que estrategias genéricas, aplicadas puras (Porter, 1980) o híbridas (Parker y Helms, 1992), retomamos el enfoque de Harrigan de referir las acciones al objetivo que persigue la empresa de permanecer como líder, mantener, reajustar o abandonar (ver figuras 2.4, pág.64 y 2.6, pág.75). Las empresas líderes en cada segmento toman un papel protagonista, reflejando tanto su papel como ejemplo a seguir (Chandler, 1962) como la concentración y asimetría de la industria. Las empresas “Especialistas”, de acuerdo a la conceptualización de Cameron y Zammuto (1983), están dotadas de capacidad para la diferenciación. En el entorno favorable a la búsqueda de oportunidades de diferenciación, los creadores colaborarán para encontrar con sus clientes y proveedores la mejor segmentación de oportunidades (acuerdos de interproveedor auspiciados por Mercadona, test conjuntos de nuevos ingredientes con proveedores como TetraPak o Dohler). Cuando éstas estén agotadas, estrategias de cocreación ayudarán a encontrar nuevas vías para revitalizar la industria, ampliando las fronteras de la colaboración hacia modelos de negocio completos que proponen nuevas arquitecturas de producto a través de “Innovación Disruptiva”. En esta estrategia se inscriben iniciativas como alianzas (desarrollo de alimentos funcionales con empresas del sector farmacia y cuidado personal: Nestlé y L’Oreal (caso Innéov); laboratorios Esteve y Calidad Pascual (caso BalanceLabs), o de investigación pura con instituciones como la Universidad Autónoma de Barcelona), o licencias, para facilitar el tránsito entre la fase embrionaria de la creación de la oportunidad y su explotación (Keyhani et al., 2013).

Para el resto de empresas no líderes, la colaboración propicia la permanencia sostenible si la industria es propicia a la diferenciación y a la reinención a través de la innovación (alianzas entre empresas del sector lácteo -Danone, postres Reina- y empresas de otros sectores para desarrollar productos conjuntos -Lacasa o Adam, antes Nutrexpa-). Si la industria no es propicia a la diferenciación o si la empresa no tiene capacidades para ello, deberá plantearse la Salida, de

forma ordenada o tras Cosecha, como la mejor opción, pues sus capacidades no le permitirán sostenerse rentablemente aun y a pesar de la renovación de la industria.

Calificamos como actitud “*Challenger*” la de aquellas empresas que hacen de su habilidad para explotar sus ventajas en costes y productividad la clave de su estrategia competitiva, atrayendo al cliente para el que una versión básica del producto es suficiente para satisfacer sus necesidades (Christensen y Raynor, 2003). Estas empresas actúan en un entorno que no es favorable a la diferenciación, pues el cliente no está dispuesto a pagar el *premium* que supone. El *Challenger* ignora las reglas habituales del negocio y configura una nueva arquitectura de actividades, en línea con el cambio fundacional descrito por McGahan (2004b). Desde la perspectiva de actividades, explotan oportunidades existentes, aumentando la tensión competitiva, pues pueden invadir los nichos de demanda rentable creados por otras empresas (Keyhani et al., 2013). La colaboración entre competidores mantiene las posibilidades de los seguidores en mercados dominados por el líder (véase en este caso el acuerdo de ruta al mercado de hostelería de compañías de alimentación y bebidas como PepsiCo y Schweppes, anunciado en 2015). El *Challenger* puede convertirse en un disruptor de nuevo mercado e iniciar un nuevo ciclo si el producto completo que ofrece, más básico, se convierte en el diseño dominante. Cuando la ventaja competitiva derivada de esta mayor eficiencia de la cadena de valor se agote, las empresas explotarán al máximo los rendimientos decrecientes con tácticas de Cosecha, mientras preparan la Salida.

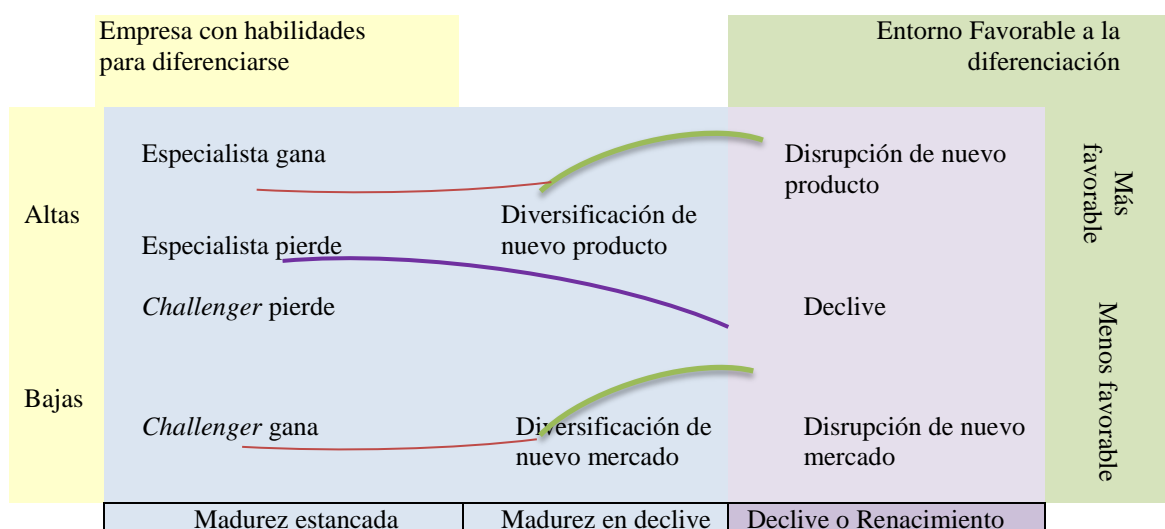
Este modelo anticipa que el dinamismo futuro de la industria está fuertemente condicionado por el éxito de estos movimientos, pues en muchos casos suponen la preeminencia en el mercado de un grupo estratégico (un nicho ecológico) que concentra las bolsas de demanda remanente atractiva, en una dinámica de juego duopolístico en el que un grupo gana y se lleva todo el botín (McGahan, 2004a) mientras el resto pierde (Ghemawat y Nalebuff, 1985). En el contexto de falta de recursos y ante el ansia de los inversores, sociedades crediticias o fondos de capital riesgo, de recuperar cuanto antes su inversión, la colaboración y cooperación es clave para evitar guerras fratricidas y mantener la industria rentable en la fase de madurez estancada. En esta situación, las empresas podrán planificar sus futuros movimientos con la seguridad de poder aplicar recursos, los Especialistas y *Challenger* de éxito, a la innovación disruptiva, y el resto, a la exploración de diversificación para los activos y actividades clave que aún mantengan su valor, o salida ordenada, antes del declive completo de esta arquitectura de producto.

Este modelo pronostica que la rivalidad añade dinamismo a la industria, pues aumenta la diversidad, incrementa la productividad y mejora la eficiencia y creatividad. Cuando el Especialista tiene éxito en el desarrollo cooperativo de nuevas arquitecturas de producto alternativas, la industria comienza un nuevo ciclo, saltando de Madurez estancada a Renacimiento, en el patrón de saltos discontinuos de Henderson (2008). Si el *Challenger* tiene éxito, se abre un nuevo ciclo, basado en disrupción de nuevo mercado (Christensen y Raynor, 2003). La colaboración supone un sistema de negocio donde las relaciones entre proveedor, cliente e industria son complejas y difíciles de imitar (Itami y Nishino, 2010). La ventaja competitiva está en la arquitectura completa, no solo en el producto final.

Cuando las iniciativas de renovación no fructifican y la industria entra en madurez en declive, el Especialista puede sacar rendimiento de sus fortalezas previas y ordeñar este segmento, extrayendo fondos para innovación futura y explotando sus activos en diversificación relacionada. Las redes colaborativas ayudan en la búsqueda de nuevos mercados para marcas potentes. En aquellos productos que los *Challenger* han desarrollado con una vocación competitiva global, maximizando su eficiencia productiva, aprovechará la experiencia internacional de clientes o proveedores para abordar nuevos mercados donde su alternativa de producto pueda tener éxito. El declive será favorable para las empresas que se mantengan como “el último hombre de hielo” (Harrigan, 1988), que pueden ser tanto especialistas en nichos (Stopford y Baden-Fuller, 1994) o *challengers* como Wal-Mart (McGahan, 2004a).

A continuación, la figura 5.4 resume la posible evolución, de acuerdo al éxito en las actividades de los participantes:

Figura 5.4. Evolución posible de la industria en madurez y declive



5.2.2. Aportaciones para la práctica empresarial

En el transcurso de este trabajo, hemos encontrado algunas prácticas que entendemos pueden ser aportaciones de interés para la empresa. Entre ellas, conocemos que la existencia de métodos de planificación y análisis reduce la incertidumbre (Marren y Kennedy, 2010; Bennett y Lemoine, 2014). En nuestra investigación encontramos disonancia entre las variables de reconocimiento (evolución del consumo per cápita y salidas de la industria, cualitativa de reconocimiento directivo) y la realidad del entorno (caída y oscilación de la tasa anual de variación de la demanda; ver epígrafe 3.2.1, pág.147), en línea con la señalada por Boyd et al. (1993). La literatura muestra que conocer las medidas contables de la industria (volatilidad de las ventas y beneficio) reduce esta disonancia (Lueg y Genadiev, 2014) por lo que añadir al análisis del entorno la información disponible a través de asociaciones empresariales (ver informes FIAB), es una práctica a sugerir. Del mismo modo, aunque Bisbe y Malagueño (2012) encuentran que la relación positiva entre sistemas de planificación estratégica y resultado empresarial se modera negativamente por el dinamismo del entorno, dotarse de herramientas de información interna y externa que faciliten la planificación y el seguimiento, ayuda a construir planes de contingencia y ser más proactivo a la hora de proponer respuestas (Kaplan y Norton, 2008).

Además de herramientas de gestión, nuestra investigación ha puesto de manifiesto la importancia de los órganos de gestión y dirección en el comportamiento y resultado de la empresa. La presencia de órganos de dirección colegiados y consultivos, consejo de administración o comité de dirección, reduce la altura de los requerimientos a permanecer (empresas con requerimientos intermedios a permanecer, ver epígrafe 3.2.5, pág.223). Esta circunstancia es generalizable a todo tipo de empresas pero en un tejido empresarial como el que hemos estudiado, dominado por la empresa familiar, es tanto más importante. Las empresas familiares, aún dirigidas por la familia propietaria, tendrán mejores resultados si se dotan de mecanismos de control y de gestión que apoyen al fundador, especialmente si la empresa se encamina hacia la segunda generación (Villalonga y Amit, 2006; Nieto et al., 2008).

La investigación sobre las capacidades distintivas de la empresa aflora la cuestión de la gestión del talento. En nuestra investigación, las empresas con mejor posición competitiva muestran los valores más altos de las variables de formación y flexibilidad del personal, al tiempo que despliegan sus habilidades en personal especializado en comercial y desarrollo de

productos (ver figura 3.28, pág.221). Penrose (1959) señaló que las organizaciones crecen como consecuencia de los recursos adicionales que crean, sustancialmente, con la gestión de su capital humano. Forcadell y Guadamillas (2002:168) muestran la relación positiva entre la introducción de nuevas ideas y métodos en la organización, con la existencia de una visión compartida, liderazgo democrático y autonomía en la toma de decisión. McGrath (2013) señala en su investigación sobre grandes corporaciones transnacionales que las diez empresas de éxito más sostenido y longevo, han mantenido cultura, gente y liderazgo y han cambiado asignación de recursos, activos y funciones. La literatura sobre gestión del conocimiento postula que una cultura fuerte, con poder (*empowerment*) del empleado, juega un rol clave en la renovación de la organización (Bartlett y Ghoshal, 2002; Claver et al., 2012; Hopkins et al, 2013). En resumen, abrir la organización a la participación de los empleados experimentados y hábiles facilita la búsqueda y ejecución de soluciones, frente al empobrecimiento de recursos que supone el abuso del empleo temporal con base en el reajuste de empleo de calidad (IMF, 2014).

Las empresas en posición competitiva fuerte compiten en más productos y mercados. La diversificación, tanto de mercado como de producto, aparece como una de las salidas posibles para las empresas. El conocimiento del cliente juega un rol clave en el éxito de las estrategias de diversificación de nuevo mercado o nuevo producto (*cocreation*, Amit et al, 2010). Seguir esta práctica supone avanzar en dotar a la empresa de una red de relaciones de negocio con clientes y proveedores, lo cual, entre otras cosas, apoya la diversificación (Guler y Guillén, 2010). De otro lado, el consumidor está cada vez más informado y prefiere ofertas que se ajusten a su ecuación de valor a elegir entre sólo precio o diferenciación: la organización de la empresa debe estar preparada para afrontar esta demanda, frente a la especialización organizativa (Claver et al., 2012:1000).

La diversificación de mercado supone que la empresa se prepare para retos adicionales a los que encuentra en su mercado doméstico: la posición relativa en el mercado lo es respecto a los competidores que operan en él, y la fortaleza del mercado de origen (en tecnología: Fuentelsaz, Gómez y Palomas, 2012) no se traslada. La evidencia de un mundo más plano e interrelacionado (Ma, You y Zhou, 2014; Teece, 2015) requiere, más que ser especialista en un negocio, serlo en un sector y prepararse para un mundo global.

Respecto a la diversificación de producto, ya hemos señalado que no es la panacea (McGahan, 2004a) y requiere que los activos clave y las actividades clave que la sostienen sean flexibles y puedan moverse de un segmento, o nicho, de clientes potenciales, a otro. Sostener

activos intangibles como la marca como anclaje para la diversificación debe prestar atención al coste de inversión publicitaria (Barney, 2007). McGrath (2010) y Baden-Fuller y Haefliger (2013) ponen el acento de que el valor se construye en el reconocimiento de las necesidades del cliente, identificando aquellos de mayor valor y enfocando las rutinas y conocimiento de la empresa en satisfacerlos (Ray, Barney y Muhanna, 2004). En conclusión, enfocar a la organización hacia la escucha activa y las demandas del cliente es una buena práctica a la hora de asegurar el despliegue de activos físicos o intangibles a nuevos mercados o usos.

5.2.3. Aportaciones para la administración e instituciones

Del examen de la literatura y de las recomendaciones del modelo, aprendemos que las instituciones juegan un papel importante, no sólo como reguladores de la actividad empresarial, sino como facilitadores de ésta (McGahan, Zelner y Barney, 2013). La industria alimentaria requiere de un importante esfuerzo de renovación y de refuerzo de su competitividad. El examen del resultado empresarial en nuestra muestra evidencia que la empresa agroalimentaria básica (cooperativas y sociedades agrarias de transformación) aporta escaso valor añadido, carece de tamaño y recursos como para enfrentar el poder de cliente y depende de sus ventas a la industria transformadora. Respecto a estructura de la industria, los índices de Herfindahl y de Gini nos muestran que no está concentrada en exceso (salvo azúcar) pero es asimétrica a favor de las grandes empresas (aceites, lácteos, azúcar y bebidas alcohólicas). En cuanto a poder de cliente, las empresas se enfrentan a poder de cliente (posibilidad de subir los precios por debajo de la media del IPRI del periodo).

En el caso de la venta a detallistas de alimentación, el valor de la variable cuota de marca de fabricante muestra que en algunos negocios, la estrategia de empresas de la distribución que propician el desarrollo de versiones más baratas del artículo (MDD) reduce las posibilidades de éxito de otras empresas (Hawes y Crittenden, 1984). Las administraciones y asociaciones deben procurar que en un sector asimétrico y sometido a poder de cliente como el alimentario, la evidencia de demandas en declive y deflación de precios no redunde en un efecto de “enfriamiento” en la tensión competitiva de las empresas, que provoca un descenso de la productividad promedio (Bloom, 2014). Aunque esta realidad se ha diagnosticado y se han promulgado iniciativas y legislación (Ley de la cadena alimentaria de 2013; iniciativa para la concentración de productores de 2014, ambas del MAGRAMA), estas políticas se contraponen

con la necesaria liberalización de los mercados de materias primas que han protegido a las explotaciones menos competitivas (desaparición del cupo lácteo, El País 30 de marzo 2015) y la progresiva concentración del mercado tanto de la industria alimentaria como de detallistas (acuerdo para la fusión de Heinz y Kraft, año 2015; adquisición por parte de supermercados Día de supermercados El Árbol, año 2014 y alianza estratégica con supermercados Eroski, año 2015). La administración y asociaciones profesionales de proveedores e industria deben realizar un esfuerzo aún mayor en procurar para este sector, clave para la sostenibilidad de una industria relevante como la alimentaria, un escenario de menor turbulencia de cara a facilitar la imprescindible renovación.

A las características hostiles de asimetría y poder de cliente en el mercado español de alimentación y bebidas se une la falta de inversión (de las instituciones financieras, general a la empresa española; García Canal y Guillén, 2008). En los últimos años la caída de la inversión extranjera ha supuesto perder una importante fuente de financiación para la industria de alimentación y bebidas (caída 2012/2010 -73%). Este hecho, unido al menor acceso a crédito hace que el acceso a financiación privada se haga fundamentalmente por descuento comercial de efectos de clientes y proveedores y no se solicite (64%) financiación a largo plazo (Informe FIAB 2013). Este comportamiento es similar al analizado por Vermoesen, Deloof y Laveren (2013) para empresas medianas y pequeñas en Bélgica, que han reducido de forma drástica en los últimos años las inversiones, puesto que es muy incierta la posibilidad de renovar créditos y si se hace, los costes y garantías se asume que van a ser superiores. De acuerdo con las recomendaciones del informe 2014 del IMF, el acceso al crédito a empresas y emprendedores debe ser una prioridad renovada por las administraciones públicas.

Por último, y no en último lugar, el esfuerzo de las administraciones y las organizaciones empresariales debe facilitar los proyectos de renovación que las empresas de la industria alimentaria deben acometer. En este sentido, hemos visto que la industria alimentaria española ratifica, por sus indicadores, la calificación de sector de escaso desarrollo tecnológico que le asigna la OCDE (Vargas, Guerras y Salinas, 2007). Ahora bien, en nuestra muestra, las empresas han manifestado su voluntad de apoyar su negocio en estrategias de enfoque por diferenciación y desarrollo de nuevos productos y negocios (ver epígrafe 3.3). ¿Qué puede dificultar que estas estrategias tengan éxito? De un lado, conocemos que la maduración de los proyectos de investigación y desarrollo en el desarrollo de nuevos productos, aún en el caso de diversificación relacionada, requiere más de un ejercicio contable (Forcadell, Alonso y Guerras, 2006). De otro, Zúñiga, Alonso, Forcadell y Galán (2014) señalan que el contexto actual reduce la disponibilidad

de recursos internos y aumenta la dificultad de financiación externa, bien por aversión al riesgo, bien por protección de la confidencialidad de la innovación. Ahora bien, el apoyo de la administración e instituciones, notablemente la Universidad, no supone únicamente financiar proyectos, sino facilitar su desarrollo: la investigación sobre el efecto de la cooperación en la innovación avala su efecto beneficioso en la creación y difusión de la actividad innovadora (Díez y Fernández, 2015). La colaboración entre instituciones, asociaciones y empresas puede facilitar que la estrategia competitiva de diferenciación por innovación redunde en superiores resultados.

5.2.4. Aportaciones al campo de la dirección estratégica

Desde el punto de vista de las aportaciones que esta investigación puede procurar a futuros trabajos de investigación, destacamos, dentro de la modestia, el desarrollo empírico de las dimensiones del marco configurativo (*framework*) en sus tres conjuntos de variables o indicadores: 1.- de entorno, con fuentes públicas; 2.- de empresa, comparable con fuentes del sector como la EIAE o la ESEE, y 3.- de existencia de Requerimientos a permanecer, que facilitan a la empresa posicionarse con una relativa facilidad en su contexto y en comparación con sus pares. En la construcción empírica de estas dimensiones hemos procurado disponer de variedad de medidas, basadas en la literatura precedente, con observaciones de varios años para un ámbito concreto. Esta forma de hacer construye sobre las recomendaciones de la literatura de investigación que advierte de la generalización de conclusiones sobre una única variable (Barker y Duhaime, 1994; Cuervo, 1994; Short et al., 2007; Steingerberger, 2014). Los resultados se han contratado con expertos de la industria, siguiendo el procedimiento recomendado por Dess y Davies (1984) y Harrigan (1985) de refinar las conclusiones con un panel de expertos.

Reconocer el terreno que pisamos es relevante por cuanto existen ejemplos notables de percepción deformada de la realidad, tanto por mala ubicación de la empresa y deficiente evaluación del entorno (Prats, Sosna y Velamuri, 2012) como por la confusión y la incertidumbre hacia la realidad del marco económico en el que la empresa se inserta (Bloom, 2014) y la falta de compromiso de los poderes públicos hacia la iniciativa empresarial (Gans, 2009). En el desarrollo de la investigación hemos tenido la oportunidad de referir a los sectores de una industria concreta medidas experimentadas en investigación previa, como las propuestas por Dess y Beard (1984) respecto a prodigalidad, incertidumbre y complejidad. En este sentido, medidas sencillas como las aportadas por el marco configurativo (tasa y oscilación de la caída,

detección de bolsas de demanda, concentración de la industria, poder de cliente), procedentes de fuentes públicas para su cálculo es una aportación, modesta pero no menor, de esta investigación.

Dentro del análisis del entorno, esta investigación ha comprobado que referir resultados al mercado, desde la demanda, o a la industria, a nivel de clasificación CNAE a 2 o 3 dígitos, oculta las dinámicas internas de negocios con distintos niveles de comportamiento. En concreto en nuestra investigación hemos referido el análisis de la clase 107, pan, pastelería y pastas alimenticias, a los grupos 1071 y 1072, puesto que el 1073, pastas alimenticias, muestra crecimiento en el periodo. Otro tanto puede decirse de la clase 11, bebidas, donde vinos y espirituosas muestran tendencias decrecientes mientras cervezas y refrescos tienen un comportamiento estable o creciente. A pesar de los errores que supone (McGahan y Porter, 1997 y 2002; González y Ventura, 2002), encuestas relevantes para la investigación como la EIAE o la ESEE mantienen un grado de agregación que dificulta utilizar sus datos, tal y como hemos comprobado en el transcurso de esta investigación. Desde la investigación en estrategia empresarial entendemos que puede encontrarse una solución para mejorar la validez de sus datos, sin entrar en conflictos de confidencialidad (en forma similar a la propuesta por la base de datos PITEC; Montoro, Ortiz de Urbina y Mora, 2011).

Respecto a la existencia de Requerimientos a permanecer, la batería de ítemes dicotómicos que forma la variable puede obtenerse de fuentes registrales (fichas de empresa en la base de datos SABI). Esta variable aúna las observaciones sobre el efecto de propietario único (Baden-Fuller, 1989), familiares en dirección (Villalonga y Amit, 2006) y la capacidad moderadora de órganos de dirección profesionales (Filatotchev y Toms, 2003; Nieto et al., 2008; Galve y Salas, 2011). Aunque el efecto que estos rasgos tienen en la toma de decisión estratégica y el resultado aparece con un efecto mediador, en la forma de interacción con otras variables en el modelo lineal general, entendemos que su inclusión en investigaciones de la empresa doméstica es conveniente (empresa familiar, Galve y Salas, 2011; multinacionales, Merino, 2003).

La postura estratégica de la empresa y la estrategia competitiva que la implanta se han investigado a través de cuestionario, con una batería de ítemes que presentar a los directivos responsables de su aplicación. Esta técnica nos ha permitido construir la variable Opción Estratégica con un grado de coherencia, consistencia, convergencia y fiabilidad entendemos que aceptable y evitar el uso de *proxys* como reflejo de la opción estratégica, conscientes de las limitaciones que conlleva. La aportación de ítemes destinados a diferenciar de forma robusta las estrategias de nicho y cosecha, junto con la inclusión de ítemes que renuevan la estrategia

genérica de diferenciación por servicio, satisfacción de cliente y alto precio (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008; Leitner y Guldenberg, 2010) y la estrategia de costes por eficacia productiva (Madhavaram y Hunt, 2008) se ha señalado ya previamente.

La investigación de la relación entre estrategia competitiva y resultado aflora la existencia de dos efectos que pueden interferir en análisis intraindustria: de un lado, la existencia de mimetismo estratégico (Mauri y Michaels, 1997; Barney, 2007). De otro lado, este efecto de mimetismo estratégico puede estar causado también por la asimetría (en especial en el sector lácteo) que lleva a un reparto tácito del mercado entre segmentos (Boone et al, 2002) de acuerdo a los postulados de la teoría ecológica. Por tanto, la investigación de la postura estratégica de las medianas y pequeñas empresas debe considerar la presencia de asimetría en su negocio principal, puesto que puede interferir en el análisis de los resultados.

La observación de las respuestas de las empresas indica la existencia de estrategias híbridas de eficiencia en costes con innovación, como las seguidas por los grandes productores de MDD, especialistas de producto que se concentran en elevar poder de mercado y expandirse geográficamente (multinacionales del arroz, del azúcar). Hemos observado estrategias de diferenciación de producto por orígenes y forma de cultivo, con enfoque en la exportación, donde esta característica es apreciada (caso de productores de vino y aceites de calidad) conviviendo con los tradicionales exportadores a granel para su envasado en destino. Roca y Bou (2007:169) encuentran que es la estrategia híbrida de diferenciación y costes la que mejor se opone al efecto negativo de la madurez en el resultado, en línea con los hallazgos de Parker y Helms (1992). Esta convivencia se traduce en una de las limitaciones de esta investigación, que referiremos más adelante.

Por último, esta investigación construye en la línea de trabajos que indican que la fase del ciclo de vida de la industria influye en el resultado empresarial (Karniouchina et al., 2013) y se inscribe en los escasos trabajos empíricos que a nivel doméstico se han preguntado por el efecto de la madurez industrial (Roca y Bou, 2007:169). Nuestros resultados indican que la investigación del resultado empresarial debe incluir, a nivel de industria, una reflexión sobre el momento del ciclo de vida en que se encuentra el negocio de la empresa, pues existen evidencias de su efecto en resultado, rivalidad competitiva y diversidad que es preciso incorporar, más allá de la inclusión de la variable sector como una ficticia.

5.3. LIMITACIONES DE ESTA INVESTIGACIÓN

En esta investigación planteamos revisar las propuestas de comportamiento en el declive con una visión holística del continuo estratégico, y seguimos como fundamento para el modelo teórico de comportamiento en el declive las aportaciones del análisis estructural, notablemente la propuesta de Harrigan (1988). Este diseño supone, en primer lugar, construir y comparar indicadores de las variables que explican las dimensiones del marco configurativo, entorno y empresa. Hemos comentado previamente que seguir este proceso, parsimonioso y detallado, proporciona una descripción empírica de las dimensiones de una gran solidez; ahora bien, la construcción ha conllevado tiempo y ha supuesto la convivencia de fuentes secundarias con fuentes primarias, necesarias para construir la dimensión de posición competitiva de la empresa. El acceso a la información de la empresa a través de encuesta aflora el tradicional rechazo de la empresa española a participar, que lastra la generalización de los datos (Claver et al., 2012). Aunque el balance general de las hipótesis que sí se aceptan o rechazan estimamos que es suficiente para justificar la respuesta a la pregunta inicial de investigación, contar con un mayor número de respuestas habría sido deseable para un contraste estadísticamente más robusto.

En cuanto a la opción estratégica, el modelo de comportamiento teórico que hemos contrastado parte de la recomendación de estrategias puras propia del análisis estructural (Porter, 1980; Harrigan, 1988). Aunque el planteamiento y el método propuesto para la investigación de la variable opción estratégica es sólido con la teoría que soporta el modelo, no le hemos dado la libertad de capturar toda la diversidad de situaciones, y confirmar si en nuestra muestra se da la superioridad de estrategias híbridas que han hallado otras investigaciones (Parker y Helms, 1992; Roca y Bou, 2007).

La estrategia competitiva se ha investigado a nivel de negocio (310 observaciones), mientras que el resultado está disponible a nivel de empresa (231 observaciones). El proceso de agregación que hemos seguido de negocio a empresa es correcto, pero reduce la riqueza de observaciones en el caso de empresas diversificadas. En el diálogo con empresarios hemos comprendido además que a la elección de la estrategia competitiva debemos añadir el diagnóstico de la orientación estratégica de la empresa, más innovadora y emprendedora, o conservadora y tradicional, en línea con la postura estratégica de la empresa (Miles et al., 1993). Esta orientación estratégica, en el declive, puede verse modificada por la percepción que tenga el

directivo del entorno, respecto a que facilite o no la toma de riesgo implícita al emprendimiento (McGahan et al., 2013).

En esta investigación hemos tomado como ámbito geográfico de estudio del declive el mercado español de alimentación y bebidas. Esta concreción ha facilitado la construcción de indicadores sólidos desde la perspectiva del consumo, pero desde la perspectiva de la industria implica limitar el estudio del comercio exterior. Las tácticas de diversificación de producto o la internacionalización de mercados, se apuntan como estrategias de crecimiento para la empresa española (Fernández y Díez, 2013; Vila et al., 2013). Estos movimientos se insertan en un mundo crecientemente globalizado, incluso para mercados con un fuerte componente local como la alimentación, a causa tanto de la práctica de las grandes empresas (Ghemawat, 2007) como el aumento del comercio internacional de materias primas alimentarias (Alston y Pardey, 2014). La diversificación o la internacionalización se han contemplado como una de las características de su flexibilidad interna (Teece, 2015). Ahora bien, en la interpretación de resultados aportamos que estas actividades señalan la orientación estratégica de la empresa, más conservadora o prospectora, y estimamos deben considerarse entre las actividades claves de la empresa en el ámbito de la industria española de alimentación y bebidas.

Otra cuestión adicional, como es frecuente en este tipo de estudios, es la medición de la variable resultado. En esta investigación hemos optado por medidas contables, al ser la mayoría de la muestra empresas no cotizadas (90%). Cuervo (1994:178) invita a considerar, además de los ratios de resultado, el riesgo empresarial: en la fase de inicio el riesgo económico y financiero es alto, mientras que en la fase de declive el riesgo económico es bajo (productos maduros en mercados diversificados) pero el riesgo financiero es alto, consecuencia del menor beneficio y que la financiación empresarial es, en estas fases, primordialmente con deuda. Hemos visto que la financiación es uno de los problemas prácticos a que se enfrenta la empresa alimentaria española, por lo que a futuro la consideración de riesgo, y su financiación, debe acompañar al diagnóstico de la orientación estratégica. Dentro de la medición del desempeño, el indicador Cuota puede responder a un desempeño actual, o pasado (Harrigan, 1988; Cool y Schendel, 1989); aunque por consistencia con investigaciones previas se ha mantenido, su falta de correlación con el resto de las variables de la dimensión desempeño hace que nos cuestionemos su papel como medida del desempeño en el declive.

5.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación han aflorado cuestiones que estimamos son relevantes para desarrollar futuros trabajos. En primer lugar, la respuesta a la pregunta inicial de la investigación supone la revisión de parte de las actividades sugeridas por el modelo de comportamiento teórico en el declive. La propuesta de modelo inductivo que da respuesta a la pregunta alternativa de la investigación requiere un proceso de trabajo que entendemos va a implicar varias fases. La primera es proponer la síntesis entre la propuesta del análisis estructural, que ha formado la base del modelo teórico de la investigación, con la propuesta de modelo inductivo, en que incorporamos la posesión de recursos y habilidades de la empresa, así como la perspectiva de las actividades. Esta síntesis facilitará comprender qué tipo de ventaja estratégica esperamos de cada actividad que sugerimos y un fundamento teórico más amplio para la construcción empírica del modelo.

La segunda fase para validar y refinar el modelo, requiere definir el diseño de la investigación. Entendemos que la metodología tendrá un carácter más exploratorio y requerirá de diseños específicos al efecto. Entre las que intuimos a priori está la exploración cualitativa en profundidad de casos de éxito de cooperación y cocreación, que induzcan la proposición de “tipos ideales”, en terminología de Weber (1904), sobre los que construir escalas operativas para la exploración de las configuraciones de entorno, posición competitiva y opción estratégica. Seguimos así las líneas más recientes de la investigación en dirección de empresas (Suárez y Oliva, 2005; Baden Fuller y Morgan, 2010; Molina, 2011).

El desarrollo más ambicioso y que posiblemente requiera mayor horizonte temporal, es explorar el marco configurativo y el modelo de comportamiento en otras industrias de consumo, notablemente electrodomésticos, especialmente línea blanca, electrónica de consumo o servicios de ocio. La experiencia de empresas españolas que se han enfrentado al declive doméstico de la demanda es rica en aportaciones (apuntamos como ejemplo el caso de BQ, cuya actitud de *Challenger* se fundamenta en un conocimiento profundo de sus oportunidades, más allá de las limitaciones obvias que su posición de partida podría suponer; Madhok y Keyhani, 2012). Esa visión multiindustria facilitará además comprender el tránsito entre fases de una forma más amplia, y ampliará la respuesta a la pregunta alternativa de la investigación.

Dentro de la explotación de los resultados de esta investigación, la exploración de taxonomías de conductas estratégicas desde las respuestas de las empresas, sin limitaciones

previas de ajustar a una tipología concreta, es una línea de trabajo que puede aportar conocimiento adicional al tipo de acción estratégica de la empresa española, en línea con investigaciones previas (Acquaah y Yasai-Ardekani, 2008; Leitner y Güldenbergl, 2010).

En este proceso de aprendizaje, la construcción del modelo requiere que las actividades se califiquen de acuerdo a la mejora del resultado que suponen. Esta cuestión aflora la necesidad de trabajar en indicadores adicionales a los contables, específicamente escalas de resultado reflectivo que los complementen y capturen las dimensiones de la postura estratégica con mayor riqueza. En este sentido apuntamos a continuar con la explotación de las escalas sugeridas por otras investigaciones de la empresa española, que han utilizado esta metodología (Claver et al., 2012; Santos et al., 2012). Puesto que nuestra muestra de 229 empresas tiene una representatividad razonable en cuanto a número y diversidad, una futura línea de investigación en línea con el trabajo de Leitner y Güldenbergl (2010) es contar con aquellas que quieran proseguir en el proceso de aprendizaje, para seguir su comportamiento y desempeño en diferentes contextos.

Desde el punto de vista del conocimiento de la empresa, la variable de control Requerimientos puede resultar útil para entender cómo operan las barreras que la literatura opone a la acción en entornos hostiles, como es el propietario único en la gestión, o el control familiar (Uriu, 1984; Baden-Fuller, 1989). Hemos visto que la variable influye en el resultado, de acuerdo al resultado del contraste de las hipótesis 5 y 6, en el sentido de elevar barreras a la decisión de cosechar o salir. Ahora bien, la investigación de comportamiento estratégico en PYMES no incorpora estos rasgos de la empresa (Roca y Bou, 2007; Leitner y Güldenbergl, 2010; Santos et al., 2012), pese a que notables estudios sobre empresas familiares cotizadas indican que es un rasgo a considerar (Villalonga y Amit, 2006; Galve y Salas, 2011). Un desarrollo más refinado y operativo de esta variable puede facilitar su inclusión en investigaciones posteriores.

Además de estas características de la empresa, el modelo de colaboración y cooperación requiere, asimismo, reflexionar sobre la aportación que el capital humano, activos de conocimiento y experiencia, supone en un momento delicado para una organización como puede ser enfrentarse a la aparición del declive, y proponer estrategias de renacimiento. Trabajar dentro de los modelos inductivos con una perspectiva amplia respecto a los grupos de interés que pueden facilitar este tránsito requiere, además del estudio de la cadena de valor y la relación con proveedores y clientes, estudiar y refinar la aportación del personal de la empresa.

Desde la perspectiva de las instituciones, una futura línea posible de investigación es la construcción de indicadores del marco configurativo en otras industrias, primordialmente de bienes de consumo, y en otros negocios, donde habrán de refinarse y adaptarse a los factores clave de éxito. Hemos argumentado previamente que, aunque la incertidumbre del entorno es una condición permanente de la gestión (Mintzberg, 1993), en esta investigación hemos encontrado que a la incertidumbre propia del entorno, se une la falta de reconocimiento directivo de la situación, al menos a nivel del mercado doméstico. La industria española dispone de información rica y extensa, a través de las distintas investigaciones del INE, la fundación SEPI y otras instituciones. Ahora bien, esta información adolece de una suerte de “cuadro de mando” de la industria que complete las estadísticas descriptivas actuales y resuma el conocimiento, hoy disperso y fragmentado. Desde el punto de vista de apoyo institucional a la empresa, incluir estos resúmenes ejecutivos es una línea futura de trabajo que estimamos interesante.

BIBLIOGRAFÍA

- ABDELAL, R.; TEDLOW, R.S.** (2003) "Theodore Levitt's 'The globalization of markets': An evaluation after two decades", Harvard NOM Research Paper 03-20, Harvard Business School.
- ABERNATHY, W.J.; UTTERBACK, J.N.** (1978) "Patterns of industrial innovation", *Technology Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 40-47.
- ACAR, W.; SANKARAN, K.** (1999) "The myth of unique decomposability: Specializing the Herfindahl and entropy measures?", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 10, pp. 969-975.
- ACQUAAH, M.; CHI, T.** (2007) "A longitudinal analysis of the impact of firm resources and industry characteristics on firm-specific profitability", *Journal of Management and Governance*, Vol. 11, No. 3, pp. 179-213.
- ACQUAAH, M.; YASAI-ARDEKANI, M.** (2008) "Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa", *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 4, pp. 346-354.
- AGGARWAL, R.; SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.** (2002) "The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach", *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp. 971-994.
- AKCIGIT, U.; KERR, W.R.** (2011) "Growth through heterogeneous innovations", Working Paper 11-044, Harvard Business School.
- ALCÁ CER, J.; GITTELMAN, M.** (2006) "Patent citation as a measure of knowledge flows: The influence of Examiner citations", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 88, No. 4, pp. 774-779.
- ALDOMÀ I BUIXADÉ, J.; VILLARREAL I MORENO, J.; VIÑAS I FOLCH, LL.** (1983) *La integració de la ramaderia a Catalunya*. Servei de Publicacions de la Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- ALFARO, L.; CHEN, M.** (2010) "Surviving the global financial crisis: Foreign direct investment and establishment performance", Working Paper 10-110, Harvard Business School.
- ALIMARKET** (revista) *Reportajes monográficos fabricación y consumo de productos lácteos, aceites, arroz, bollería, café, zumos y vino*. Varias ediciones, www.alimarket.es.
- ALMODÓVAR, P.; NAVAS, J.E.; HUERTA, P.** (2009) "La tipología estratégica como factor determinante de la empresa conjunta internacional", *Investigaciones económicas*, Vol. XXXIII, No. 3, pp. 407-438.
- ALONSO SEBASTIÁN, R.; SERRANO BERMEJO, A.** (2004) *Economía de la empresa agroalimentaria*. 2ª Edición, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- ALSTON, J.M.; PARDEY, Ph.G.** (2014) "Agriculture in the global economy", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 1, pp. 121-146.
- ALTMAN, E.J.** (1968) "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *The Journal of Finance*, Vol. 23, No. 4, pp. 589-609.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H.** (1993) "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- AMIT, R.; ZOTT, C.** (2001) "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520.
- AMIT, R.; ZOTT, C.** (2010a) "Business model design: An activity system perspective", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 216-226.
- AMIT, R.; ZOTT, C.** (2010b) "Business model innovation: Creating value in times of change", Working Paper WP-870, IESE Business School.
- AMIT, R.; ZOTT, C.; MASSA, L.** (2010) "The business model: Theoretical roots, recent development, and future research", Working Paper WP-862, IESE Business School.

- ANAND, J.; SINGH, H.** (1997) "Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer special issue, pp. 99-118.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMAN, D.R.** (1994) "Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66.
- ANDERSON, C.R.; PAINE, F.I.** (1978) "PIMS: A reexamination", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 602-613.
- ANDERSON, D.E.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A.** (2004) *Métodos cuantitativos para los negocios*. 9ª edición, Editorial Thomson, México D.F.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M.L.** (1990) "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 4, pp. 604-633.
- ANDERSON, C.R.; ZEITHAML, C.** (1984) "Stage of the product life cycle, business strategy and business performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-24.
- ANG, S.H.** (2008) "Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 10, pp. 1057-1075.
- ANSOFF, H. I.; STEWART, J. M.** (1967) "Strategies for a technology-based business", *Harvard Business Review*, Vol. 45, No. 6, pp. 71-83.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; BARBA ARAGÓN, I.; SANZ VALLE, R.** (2003) "Effects of training on business results", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 956-980.
- ARELLANO, M.; BOVER, O.** (1990) "La econometría de datos de panel", *Investigaciones Económicas* (segunda época), Vol. 14, No. 1, pp. 3-45.
- AREND, R.J.** (2009) "Industry effects and firm effects: No effect is an island", *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 6, pp. 651-659.
- ARGYRES, N.; BIGELOW, L.** (2007) "Does transaction misalignment matter for firm survival at all stages of industry life cycle?", *Management Science*, Vol. 53, No. 8, pp. 1332-1344.
- ARMSTRONG, J.S.; OVERTON, T.S.** (1977) "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402.
- ARORA, A.; BELENZON, Sh.; RIOS, L.A.** (2011) "The organization of R&D in American corporations: the determinants and consequences of decentralization", Working Paper 17013, National Bureau of Economic Research.
- ARORA, A.; BELENZON, Sh.; RIOS, L.A.** (2014) "Make, buy, organize: the interplay between research, external knowledge and firm structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 317-337.
- AUDRETSCH, D.; FELDMAN, M.P.** (1996) "Innovative clusters and the industry life cycle", *Review of Industrial Organization*, Vol. 11, No. 2, pp. 253-273.
- AUGIER, M.; TEECE, D.J.** (2008) "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 410-421.
- BADEN-FULLER, Ch.W.** (1989) "Exit from declining industries and the case of steel castings", *The Economic Journal*, Vol. 99, No. 398, pp. 949-961.
- BADEN-FULLER, Ch.W.; HAEFLIGER, S.** (2013) "Business models and technological innovation", *Long Range Planning*, Vol. 46, No. 6, pp. 419-426.
- BADEN-FULLER, Ch.W.; MORGAN, M.S.** (2010) "Business models as models", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 156-171.
- BADEN-FULLER, Ch.W.; STOPFORD, J.M.** (1992) *Rejuvenating the mature business. The competitive challenge*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

- BAENA GRACIÁ, V.; RODRÍGUEZ GÓMEZ, M^a.P.** (2014) “¿Resulta rentable invertir en I+D+i en el mercado de gran consumo tras la irrupción de la marca de distribuidor? Análisis del sector de refrigerados lácteos español (2003-2012)”, *Boletín Económico del ICE*, Enero de 2014, pp. 77-74.
- BAIN, J. S.** (1956) *Barriers to new competition: Their character and consequences to manufacturing industries*. 1967 edition, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- BALASUBRAMANIAN, N.; LIEBERMAN, M.V.** (2006) “Industry learning environments and the heterogeneity of firm performance”, Working Paper CES 06-29, U.S. Census Bureau.
- BARAC, M.; MÁÑEZ, J.A.; ROCHINA, M.E.; SANCHIS, J.A.** (2009) “Productividad y dimensión de mercado de las empresas manufactureras españolas”, *Economía Industrial*, No. 374, pp. 23-31.
- BARCENILLA, S.; LOZANO, P.** (2001) “Competitividad y comportamiento tecnológico de la empresa multinacional en España”, *Economía Industrial*, No. 338, pp. 169-196.
- BARKER, V.L.III; DUHAIME, I.M.** (1997) “Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.1, pp. 13-38.
- BARKER, V.L.III; MONE, M.A.** (1994) “Retrenchment: Cause of turnarounds or consequence of decline?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 395-406.
- BARNETT, W.P.; FREEMAN, J.** (2001) “Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 5, pp. 539-558.
- BARNETT, W.P.; McKENDRICK, D.G.** (2004) “Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 4, pp. 535-571.
- BARNEY, J.B.** (1986a) “Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1242.
- BARNEY, J.B.** (1986b) “Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 791-800.
- BARNEY, J.B.** (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B.** (1995) “Looking inside for competitive advantage”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 49-61.
- BARNEY, J.B.** (1999) “How a firm’s capabilities affect boundary decision”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 137-145.
- BARNEY, J.B.** (2001) “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes”, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-57.
- BARNEY, J.B.** (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd. edition, Prentice Hall Int., Upper Saddle River, NJ.
- BARNEY, J.B.; ZAJAC, R.B.** (1994) “Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Winter special issue, pp. 5-9.
- BARROSO, A.; GIARRATANA, M.S.** (2013) “Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 12, pp. 1435-1467.
- BARTLETT, Ch.A.; GHOSHAL, S.** (2002) “Building competitive advantage through people”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 2, pp. 34-41.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G.J.** (2014) “What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world”, *Business Horizons*, Vol. 57, No. 1-2, pp. 311-317.

- BERCOVITZ, J.; MITCHELL, W.** (2007) "When is 'More' better? The impact of business scale and scope on long-term business survival, while controlling for profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 61-79.
- BERNARD, A.B.; JENSEN, J.B.** (2001) "Who dies? International trade, market structure, and industrial restructuring", Working Paper, April 2001 v. 2.0, U.S. Census Bureau.
- BERNARD, A.B.; JENSEN, J.B.** (2007) "Firm structure, multinationals and manufacturing plants death", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 89, No. 2, pp. 193-204.
- BERNARD, A.B.; REDDING, S.J.; SCHOTT, P.K.** (2008) "Multi-product firms and product switching", Working Paper CES 08-24, U.S. Census Bureau.
- BETTIS, R.A.; HALL, W.K.** (1981) "Strategic portfolio management in the multibusiness firm", *California Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 23-38.
- BETTIS, R.A.; HALL, W.K.** (1982) "Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return", *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 254-264.
- BINGHAM, C.B.; EISENHARDT, K.M.; FURR, N.R.** (2011) "What strategy when?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 1, pp. 71-78.
- BIRKINSHAW, J.; GODDARD, J.** (2009) "What is your management model?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 2, pp. 81-90.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, N.J.** (2008) "Management innovation", *The Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 825-845.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R.** (2012) "Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?" *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 296-311.
- BHARADWAJ, A.S.; KONSYNSKI, B.** (1999) "Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's Q", *Management Science*, Vol. 45, No. 7, pp. 1008-1024.
- BLACK, J.A.; BOAL, K.B.** (1994) "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Summer special issue, pp. 131-148.
- BLOOM, N.** (2014) "Fluctuations in Uncertainty", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 2, pp. 153-176.
- BLOOM, N.; SADUM, R.; VAN REENEN, J.** (2010) "Does product market competition lead firms to decentralize?", Working Paper 10-052, Harvard Business School.
- BOONE, C.; CARROLL G.R.; van WITTELOOSTUIJN, A.** (2002) "Resource distribution and market positioning: Dutch daily newspapers", *American Sociological Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 408-431.
- BOURGEOIS, L.J. III** (1980) "Strategy and environment - A conceptual integration", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-39.
- BOURGEOIS, L.J. III** (1984) "Strategic management and determinism", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 586-596.
- BOWEN, F.E.; ROSTAMI, H.; STEEL, P.** (2010) "Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 11, pp. 1179-1185.
- BOWMAN, E.H.; HELFAT, C.** (2001) "Does corporate strategy matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-23.
- BOYD, B.K.; DESS, G.G.; RASHEED, A.M.A.** (1993) "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences", *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 204-226.

- BRAUER, M.; LAAMANEN, T.** (2014) "Workforce downsizing and firm performance: An organizational routine perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 51, No. 8, pp. 1311-1333.
- BRUCH, H.; GHOSHAL, S.** (2004) *La tendencia a actuar*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- BRUTON, G.D.; KEELS, J.K.; SHOOK, C.L.** (1996) "Downsizing the firm: Answering the strategic questions", *The Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 2, pp. 38-45.
- BRYCE, D.J.; WINTER, S.G.** (2006) "A general inter-industry relatedness index", Working Paper CES 06-31, U.S. Census Bureau.
- BUESA, M.; MOLERO, J.** (1998) *Economía industrial de España. Organización, tecnología e internacionalización*. Editorial Civitas, Madrid.
- BUIL CARRASCO, I.; MARTÍNEZ SALINAS, E.; MONTANER GUTIÉRREZ** (2007) "El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca del distribuidor", *Universia Business Review*, Cuarto trimestre 2007, pp. 22-35.
- BURPITT, W.; FOWLER, S.** (2007) "Entrepreneurial strategies in a declining industry", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 18, No. 1, pp. 69-84.
- BURZIG, J; HERRMANN, R.** (2012) "Food expenditure patterns of the generation 50+: An Engel-curve analysis for Germany", *British Food Journal*, Vol. 114, No. 10, pp. 1380-1393.
- CABRAL, LUIS M.B.** (2000) *Introduction to industrial organization*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- CALORI, R.; ARDISSON, J.M.** (1988) "Differentiation strategies in stalemate industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 255-269.
- CALVO, J.L.** (2005) "¿Son las actividades de I+D una buena aproximación a la innovación tecnológica?", *Economía Industrial*, No. 358, pp. 65-77.
- CAMERON, K.; ZAMMUTO, R.** (1983) "Matching managerial strategies to conditions of decline", *Human Resource Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 359-375.
- CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A.; KIM, M.U.** (1987) "Organizational dysfunctions of decline", *The Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 126-138.
- CAMPOS, R.G.; REGGIO, I.** (2012) "Measurement error and imputation of consumption in survey data", Working Paper 12-19, Universidad Carlos III de Madrid.
- CAMPUZANO, S.; COSTA, G.** (2014) "Microcervecerías y microdestilerías: El triunfo de lo artesano en un mundo hiperglobalizado", www.knowledgeatwharton.com.es.
- CANNON, A.R.; ST JOHN, C.H.** (2007) "Measuring environmental complexity: A theoretical and empirical assessment", *Organizational Research Methods*, Vol. 10, No. 2, pp. 296-321.
- CAPON, N.; FARLEY, J.U.; HOENIG, S.** (1990) "Determinants of financial performance: A meta-analysis", *Management Science*, Vol. 36, No. 10, pp. 1143-1160.
- CARMELI, A.; SHEAFFER, Z.** (2009) "How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, pp. 363-378.
- CARREE, M.A.; THURIK, R.A.** (2000) "The life cycle of the U.S. tire industry", *Southern Economic Journal*, Vol. 67, No. 2, pp. 254-279.
- CARROLL, G.R.; HANNAN, M.T.** (2000) *The demography of corporations and industries*. Princeton University Press, NJ.
- CASADESÚS MASANELL, R.; NALEBUFF, B.; YOFFIE, D.** (2009) "Competing complements", Working Paper 09-009, Harvard Business School.
- CASADESÚS MASANELL, R.; RICART, J.E.** (2010) "From strategy to business model and to tactics", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 195-215.
- CASARES RIPOL, J.** (2002) *El pensamiento en la política económica*. Ediciones de ESIC, Madrid.

- CAVES, R.E.** (1998) "Industrial Organization and new findings on the turnover and mobility of firms", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVI (December), pp. 1947-1982.
- CAVES, R.E.; BRADBURY, R.M.** (2001) "A closer look at the effect of market growth on industries' profit", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, No. 4, pp. 635-645.
- CAVES, R.E.; KHALILZADEH-SHIRAZI, J.; PORTER, M.E.** (1975) "Scale economies in statistical analyses of market power", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 57, No. 2, pp. 133-140.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E.** (1977) "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, pp. 241-261.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E.; SPENCE, A.M.; SCOTT, J.T.** (1980) *Competition in an open economy*. Harvard University Press, Boston, MA.
- CELIKOL GEYLANI, P.; STEFANOU, S.E.** (2008) "Linking investment spikes and productivity growth: U.S. food manufacturing industry", Working Paper CES 08-36, U.S. Census Bureau.
- CÉSPEDES LORENTE, J.J.; CARMONA MORENO, E.** (1998) "El declive en la empresa", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 2, pp. 275-298.
- CHAGANTI, R.** (1987) "Small business strategies in different industry environments", *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 61-68.
- CHAKRAVARTHY, B.S.** (1986) "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 437-458.
- CHANG, S-J.; SING, H.** (2000) "Corporate and industry effects on business unit competitive positions", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 7, pp. 739-752.
- CHATAIN, O.; ZEMSKY, P.** (2009) "Value creation and value capture with frictions", Working Paper 2009/35/ST, INSEAD Faculty and Research.
- CHATTERJEE, S.** (1986) "Types of synergies and economic value: The impact of acquisition in merging and rival firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 117-139.
- CHATTERJEE, S.; CHANG, J.** (1999) "Are tradeoff inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions", *Management Science*, Vol. 45, No. 1, pp. 25-41.
- CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B.** (1991) "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 33-48.
- CHILD, J.** (1972) "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-22.
- CHO, H.J.; PUCIK, V.** (2005) "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 555-575.
- CHOU, Y.L.** (1977) *Análisis estadístico*. 2ª edición, Nueva Editorial Interamericana, México D.F.
- CHRISMAN, J.J.; HOFER, C.W.; BOULTON, W.R.** (1988) "Towards a system for classifying business strategies", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 413-428.
- CHRISTENSEN, C.M.** (1997) *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CHRISTENSEN, C.M.** (2012) "A capitalist's dilemma, whoever wins on Tuesday", *The New York Times*, November 3rd 2012.
- CHRISTENSEN, C.M.; van BEVER, D.** (2014) "The capitalist's dilemma", *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 6, pp. 60-72.

- CHRISTENSEN, C.M.; BOWER, J.** (1996) "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms" *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 197-218.
- CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M.** (2003) *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CHRISTENSEN, C.M.; SUÁREZ, F.F.; UTTERBACK, J.M.** (1998) "Strategies for survival in fast-changing industries", *Management Science*, Vol. 44, No. 12, pp. 207-220.
- CLAVER CORTÉS, E.; PERTUSA ORTEGA, E.M.; MOLINA AZORÍN, J.F.** (2012) "Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 7, pp. 993-1002.
- COASE, R.H.** (1937) "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- COASE, R.H.** (1974) "El mercado de los bienes y el mercado de las ideas", traducción de Estudios Públicos. Original en *The American Economic Review*, Vol. 64, No. 2, pp. 384-391.
- COCKBURN, I.M.; HENDERSON, R.; STERN, S.** (2000) "Untangling the origins of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1123-1131.
- COLPAN, A.M.; HIKINO, H.** (2005) "Changing economic environments, evolving diversification strategies, and differing financial performance: Japan's largest textile firms, 1970-2001", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 3, pp. 897-940.
- CONNOR, T.** (2007) "Market orientation and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, pp. 957-959.
- CONWAY, P.** (2006) "Downsizing, layoffs and plant closure: the impact of import price pressure and technological growth on US textile producers", Working Paper CES 06-10, U.S. Census Bureau.
- COOK, D.; FERRIS, G.R.** (1986) "Strategic human resources management and firm effectiveness in industries experiencing decline", *Human Resources Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 441-458.
- COOL, K.; DIERICKX, I.** (1987) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *INSEAD Publications*, No. 87/46, pp. 1-18.
- COOL, K.; DIERICKX, I.** (1993) "Rivalry, groups and firm profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 47-59.
- COTTERILL, R.W.; PUTSIS, W.P. Jr.** (2000) "Market share and price setting behavior for private labels and national brands", *Review of Industrial Organization*, Vol. 17, No. 1, pp. 17-39.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P.** (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87.
- COX, W.E. Jr.** (1967) "Product life cycles as marketing models", *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, pp. 375-384.
- CROOK, T.R.; KETCHEN, D.J. Jr.; COMBS, J.G.; TODD, S.Y.** (2008) "Strategic resources and performance: A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 11, pp. 1141-1154.
- CRUZ GONZÁLEZ, J., LÓPEZ SÁEZ, P.; NAVAS LÓPEZ, J.E.; DELGADO VERDE, M.** (2015) "Open search strategies and firm performance: The different moderating role of technological environmental dynamism", *Technovation*, Vol. 35, No. 5, pp. 32-45.
- CUERVO GARCÍA, A.** (1994) *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Ed. Civitas, Madrid.
- CUERVO GARCÍA, A.** (1999) "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.
- CUERVO GARCÍA, A.** (2007) *Introducción a la administración de empresas*. 6ª Edición, Ed. Thomson-Civitas, Cizur Menor, Navarra.

- CUERVO, A.; VILLALONGA, B. (2000)** "Explaining the variance in the performance effects of privatization", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 581-590.
- CUERVO GARCÍA, A.; MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2010)** "Iniciativa emprendedora y vocación global: El empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo", *Economía Industrial*, No. 375, pp. 125-137.
- CUERVO-CAZURRA, A.; UN, C.A. (2010)** "Why some firms never invest in formal R&D", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 7, pp. 759-779.
- CYCYOTA, C.S.; HARRISON, D.A. (2006)** "What (not) to expect when surveying executives. A meta-analysis of response rates and techniques over time", *Organizational Research Methods*, Vol. 9, No. 2, pp. 133-160.
- DALGIC, T.; LEEUW, M. (1994)** "Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 4, pp. 39-55.
- DAMANIA, R. (2002)** "Influence in decline: Lobbying in contracting industries", *Economics and Politics*, Vol. 14, No. 2, pp. 209-223.
- DANNEELS, E. (2003)** "Tight-loose coupling with customers: The enactment of customer orientation", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 559-576.
- DAY, G.S. (1981a)** "Strategic market analysis and definition: An integrated approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 281-299.
- DAY, G.S. (1981b)** "The product life cycle: Analysis and application issues", *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 4, pp. 60-67.
- DEAN, T.J.; BROWN, R. L.; BAMFORD, Ch. E. (1998)** "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications form a comparative analysis of business formations", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 8, pp. 709-728.
- DEDEE, J. K.; VORBIES, D.W. (1998)** "Retrenchment activities in small firms during economic downturn: An empirical investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 46-61.
- DEMSETZ, H. (1967)** "Toward a theory of property rights", *The American Economic Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 347-359.
- DEMSETZ, H. (1973)** "Industry structure, market rivalry, and public policy", *The Journal of Law and Economics*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-9.
- DESS, G. G.; BEARD, D.W. (1984)** "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 52-73.
- DESS, G. G.; DAVIES, P.S. (1984)** "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467-488.
- DeWITT, R.L. (1998)** "Firm, industry and strategy influences on choice of downsizing approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 59-79.
- DÍAZ DÍAZ, N.L.; AGUIAR DÍAZ, I.; DE SAÁ PÉREZ, P. (2006)** "Los activos de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 2, pp. 79-97.
- DÍAZ MORA, C.; GANDOY JUSTE, R. (2005)** "Outsourcing en la industria manufacturera española. Nuevas estrategias para el nuevo siglo" *Economía Industrial*, No. 358, pp. 65-77.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989)** "Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp.1504-1511.

- DÍEZ, J.M.; LIZET OCHOA, M.; PRIETO, M.B.; SANTIDRIÁN, A.** (2010) "Intellectual capital and value creation in Spanish firms", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 3, pp. 348-367.
- DÍEZ VIAL, I.** (2007) "Explaining vertical integration strategies: Market power, transactional attributes and capabilities", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 6, pp. 1017-1040.
- DÍEZ VIAL, I.; FERNÁNDEZ OLMOS, M.** (2015) "Knowledge spillovers in science and technological parks. How can firms benefit most?", *Journal of Technological Transfer*, Vol. 40, pp. 70-84.
- DÍEZ VIAL, I., MARTÍN DE CASTRO, G.; MONTORO SÁNCHEZ, A.** (2012) *Fundamentos de administración de empresas*. 2ª Edición, Ed. Thomson-Civitas, Cizur Menor, Navarra.
- DILLMAN, D. A.** (1978) *Mail and telephone surveys* (Vol. 3). Wiley Interscience.
- DRAZIN, R.; KAZANJIAN, R.M.** (1990) "A reanalysis of Miller and Friesen's life cycle", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 319-325.
- DUHAIME, I.M.; GRANT, J.M.** (1984) "Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 301-318.
- DUNN, J.H.** (2012) "The decline of manufacturing in the United States and its impact on income inequality", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 28, No. 5, pp. 995-1000.
- DUNNE, T.; ROBERTS, M.; SAMUELSON, L.** (1989) "The growth and failure of U.S. manufacturing plants", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 104, No. 4, pp. 673-698.
- DUSTMANN, CH; FITZENBERGER, B.; SCHÖNBERG, U.; SPITZ-OENER, A.** (2014) "From sick man of Europe to economic superstar: Germany's resurgent economy", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 1, pp. 167-188.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A.** (2000) "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.
- ELIZAGÁRATE, V. de** (1987) "Estrategias para sectores en declive", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 7, No. 17-18, pp. 273-294.
- EISINGA, R.; GROTEHUIS Te, M.; PELZER, B.** (2013) "The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown?", *International Journal of Public Health*, Vol. 58, No. 4, pp. 637-642.
- ELLRAM, L. M.; KRAUSE, D.** (2014) "Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn", *Business Horizons*, Vol. 57, No. 2, pp. 203-213.
- ELSBY, W.L.; SHAPIRO, M.** (2012) "Why does trend growth affect equilibrium employment: A new explanation of an old puzzle", *The American Economic Review*, Vol. 102, No. 4, pp. 1378-1413.
- EMM, E.E.; KALE, J.R.** (2006) "Efficiency implications of corporate diversification: Evidence of micro data", Working Paper CES 06-26, U.S. Census Bureau.
- ERICKSON, G.; JACOBSON, R.** (1992) "Gaining competitive advantage through discretionary expenses: The return of R&D and advertising", *Management Science*, Vol. 38, No. 9, pp. 1264-1279.
- ESCRIBÁ ESTEVE, A.; URRÁ URBIETA, J.A.** (2002) "An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: An integrative conceptual framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 330-346.
- ESTEVE PEREZ, S.; MAÑEZ CASTILLEJO, J.A.** (2008) "The Resource-based theory of the firm and firm survival", *Small Business Economics*, Vol. 30, pp. 231-249.
- Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas, FIAB** (2014) *Informe económico 2013*. Cándido Muñoz Ciudad y Simón Sosvilla Rivero, IVIE (Dirs). Ediciones consultadas años 2010, 2011 y 2012. www.fiab.es.

Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas, FIAB; Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación, MAGRAMA, (2014) *Marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas*. INDRA Business Consulting. www.magrama.es.

FEHLE, F; FOURNIER, S.M.; MADDEN, T.J.; SHRIDER, D.G. (2008) “Brand value and asset pricing”, *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, Vol. 47, No.1, pp. 3-26.

FERNÁNDEZ, P. (2007) “Valoración de marcas e intangibles”, Documento de Investigación nº 687, IESE – CIIF.

FERNÁNDEZ, A.M.^a; LEÓN, M.^aD. (1995) “El declive de la actividad industrial ¿Un paso adelante para el sector servicios?”, *Estudios de Economía Aplicada*, No. 4, pp. 57- 69.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1996) “Efecto industria y conducta empresarial”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, No. 2, pp. 145-158.

FERNÁNDEZ OLMOS, M.; DÍEZ VIAL, I. (2013) “Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian ham industry”, *European Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 196-208.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1999) “El estudio de las organizaciones. (La jungla dominada)”, *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, pp. 56-77.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (2007) “Desintegración e integración internacional de la cadena de valor”, *Nuevos productos, Nuevos Mercados y Nuevas formas de Internacionalización, ICE*, No. 838, pp. 147-156.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.; REVILLA, A. (2010) “Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las PYMES”, *Economía industrial*, No. 375, pp. 53-64.

FERREIRA, E.; GARIN, A. (1997) “Una nota sobre el cálculo del índice de Gini”, *Estadística Española*, Vol. 39, No. 142, pp. 207-218.

FIGUEIRA DE LEMOS, F.; HADJIKHANI, A. (2014) “Internationalization process in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments”, *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 3, pp. 332-349.

FIGUEIREDO, J.M.; SILVERMAN, B.S. (2007) “Churn, baby, churn: Strategic dynamics among dominant and fringe firms”, *Management Science*, Vol. 53, No. 4, pp. 632-650.

FILATOTCHEV, I.; TOMS, S. (2003) “Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 4, pp. 895-920.

FILSON, D.; SONGSAMPHANT, B. (2005) “Horizontal mergers and exit in declining industries”, *Applied Economics Letter*, Vol. 12, No. 2, pp. 129-132.

FLEISCHMANN, M.P.; PRENTICE, D. (2001) “Strategy, scale or policy? Exit in the Australian car industry”, *Economic Record*, Vol. 77, No. 239, pp. 351-360.

FLYNN, J.E. (1991) “The determinants of exit in an open economy”, *Small Business Economics*, Vol. 3, No. 3, pp. 225-232.

Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO (2014a) *Developing sustainable food value chains. Guiding Principles*. David Neven (Dir.). www.fao.org.

Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO (2014b) *Perspectivas alimentarias. Resúmenes de mercado*. www.fao.org.

FORCADELL, F.J. (2006) “Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, No. 3, pp. 255-274.

- FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F.** (2002) "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 162-171.
- FORCADELL, F.J.; ALONSO BORREGO, C.; GUERRAS MARTÍN, L.A.** (2006) "Corporate diversification and technological resources dynamics in an organic growth context", Academy of Management Best Conference Paper 2006, *Academy of Management Proceedings*, pp. A1-A6.
- FORT, T.C; HALTIWANGER, J.; JARMIN, R.S.; MIRANDA, J.** (2013) "How firms respond to business cycles: The role of firm age and firm size", *IMF Economic Review*, Vol. 61, No.3, pp. 520-559.
- FOSS, N.J.** (2005) *Strategy, economic organization, and the knowledge economy. The coordination of firms and resources*. Oxford University Press.
- FOX, H.W.** (1973) "A framework for functional coordination", *Atlanta Economic Review*, Vol. 23, No. 6, pp. 8-11.
- FREDRIKSON, J.W.; MITCHELL, T.R.** (1984) "Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 399-423.
- FREIJE OBREGON, I.** (1994) "Direcciones estratégicas frente a demandas en declive", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 49, No. 152, pp. 385-302.
- FUENTELES, L.; GÓMEZ, J.; POLO, Y.** (2002) "Followers' entry timing: Evidence from the Spanish banking sector after deregulation", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 245-264.
- FUENTELES, L.; GÓMEZ, J.** (2006) "Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 5, pp. 477-499.
- FUENTELES, L.; GÓMEZ, J.; PALOMAS, S.** (2012) "Production technologies and financial performance: The effect of uneven diffusion among competitors", *Research Policy*, Vol. 41, No. 2, pp. 401-413.
- FUENTELES, L.; GARRIDO, E.; MAICAS, J.P.** (2015) "A strategic approach to network value in network industries", *Journal of Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 864-892.
- FURMAN, J.L.; McGAHAN, A.M.** (2002) "Turnarounds", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, No. 4-5, pp. 283-300.
- FUJIMOTO, T.** (2014) "The long tail of the auto industry life cycle", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 8-16.
- GALÁN ZAZO, J.I.; SÁNCHEZ BUENO, Mª.J.; ZÚÑIGA VICENTE, J.A.** (2008) "Linking organizational change, coordination mechanisms and incentive systems in different industries", en *Estableciendo puentes en una economía global*, Pindado y Payne (coord). Vol. 1, ponencia 10, ESIC, Madrid.
- GALENDE DEL CANTO, J.; SUÁREZ GONZÁLEZ, I.** (1999) "A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities", *Research Policy*, Vol. 28, No. 8, pp. 891-905.
- GALENDE, J.; DE LA FUENTE, J.** (2003) "Internal factors determining a firm's innovative behavior", *Research Policy*, Vol. 32, No. 5, pp. 715-736.
- GALBRAITH, J.K.** (1967) *The new industrial state*. Houghton-Muffin, Boston, MA.
- GALBRAITH, J.K.** (1973) *Designing complex organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA
- GALVE GÓRRIZ, C., SALAS FUMÁS, V.** (2011) "¿Determina la propiedad familiar diferencias en las relaciones entre preferencias, comportamiento y resultados en las empresas españolas cotizadas?", *Revista de Economía Aplicada*, Vol. XIX, No. 57, pp. 5-34.

- GAMBARDELLA, A.; McGAHAN, A.M.** (2010) "Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 262-271.
- GANS, J.** (2009) "A dearth of exit strategies", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 19-20.
- GARCÍA CANAL, E.; GUILLÉN, M.F.** (2008) "Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 10, pp. 1097-1115.
- GARCÍA GÓMEZ, M. C.** (2000) "La relación estrategia competitiva-estructura organizativa y su influencia en el éxito del negocio: una aplicación a las empresas de la Comunidad de Madrid". Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid.
- GARCÍA LARA, J.M.; GARCÍA OSMA, B.; PEÑALVA ACEDO, F.** (2014) "The benefits of recording losses first", *www.ieseinsight.com*, Octubre 2014.
- GARCÍA LILLO, F.; MARCO LAJARA, B.** (2012) "New venture competitive strategies: an empirical study", *M@n@gement*, Vol. 5, No. 2, pp. 127-145.
- GEROSKI, P. A.** (2001) "Exploring the niche overlaps between organizational ecology and industrial economics", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, No. 2, pp. 507-540.
- GHEMAWAT, P.** (1986) "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 5, pp. 53-58.
- GHEMAWAT, P.** (2007) "Tomando las riendas de la estrategia global", *IESE Revista de antiguos alumnos*, número especial 50 Aniversario.
- GHEMAWAT, P. NALEBUFF, B.** (1985) "Exit", *RAND Journal of Economics*, Vol. 16, No. 2, pp. 184-194.
- GHEMAWAT, P.; NALEBUFF, B.** (1990) "The devolution of declining industries", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, No. 1, pp. 167-186.
- GLYN, A.; MACHIN, S.** (1997) "Colliery closures and the decline of the UK coal industry", *British Journal of Industrial relations*, Vol. 35, No. 2, pp. 197-214.
- GÓMEZ VILLANUEVA, J.E.; RAMÍREZ SOLÍS, E.R.** (2013) "Is there a real pioneer's advantage? Lessons learned after almost thirty years of research", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 31-53.
- GÓMEZ VIEITES, A.; CALVO GONZÁLEZ, J.L.** (2010) "Un análisis de las relaciones entre I+D, innovación y resultados empresariales. El sector de electrónica e informática en España", *Economía Industrial*, No. 376, pp. 151-167.
- GÓMEZ SUÁREZ, M.; ROZANO SUPLET, M.; FERNÁNDEZ NOGALES, A.** (2010) "Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: Artículos publicados en revistas internacionales y españolas", *Distribución y Consumo*, Vol. 109, pp. 70-77.
- GONZÁLEZ FIDALGO, E.** (2001) "Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española", *Economía Industrial*, No. 342, pp. 153-162.
- GONZÁLEZ FIDALGO, E.; VENTURA VICTORIA, J.** (2002) "How much do strategic groups matter?", *Review of Industrial Organization*, Vol. 21, No. 1, pp. 55-71.
- GOPINATH, G.; NEIMAN, B.** (2011) "Trade adjustment and productivity in large crisis", Working paper series, No. 11-9, Federal Reserve Bank of Boston.
- GRAF, L.; KÖNIG, A.; ENDERS, A.; HUNGENBERG, H.** (2012) "Debiasing competitive irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for relative profit", *European Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 386-403.
- GRANT, R.M.** (1991) "The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.

- GRANT, R.M.** (1993) "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from oil majors", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 491-517.
- GRANT, R.M.** (1996) "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, pp. 109-122.
- GRANT, R.M.** (2010) *Contemporary strategy analysis*. VII edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- GRECO, A.N.** (2000) "Market concentration levels in the U.S. consumer book industry: 1995-1996", *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, No. 4, pp. 321-336.
- GRECO, M.; CRICELLI, L.; GRIMALDI, M.** (2013) "A strategic management framework of tangible and intangible assets", *European Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 55-66.
- GRUBER, J.** (2001) "Tobacco at the crossroad: the past and future of smoking regulation in the United States", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 2, pp. 193-212.
- GUDMUNSSON, S.V.; LECHNER, C.** (2013) "Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival", *European Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 278-294.
- GUERRAS MARTÍN, L.A.; MADHOK, A.; MONTORO SÁNCHEZ, A.** (2014) "The evolution of strategic management research: Recent trends and current direction", *Business Research Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 69-76.
- GULATI, R.; PURANAM, P.; TUSHMAN, M.** (2012) "Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts", *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 6, pp. 571-586.
- GULER, I.; GUILLÉN, M.F.** (2010) "Home-country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry", *The Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 2, pp. 390-410.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C.** (2007) *Análisis multivariante*. 5.^a edición, Ed. Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- HALL, W.K.** (1980) "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 5, pp. 75-85.
- HALL, R.** (1993) "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8, pp. 607-618.
- HALMAI, P.; VÁSÁRY, V.** (2010) "Growth crisis in the EU - Challenges and prospects", *Intereconomics*, Vol. 45, No. 5, pp. 329-336.
- HAMBRICK, D.C.** (1983a) "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow strategic types", *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5-26.
- HAMBRICK, D.C.** (1983b) "An empirical typology of mature industrial-product environments", *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 213-230.
- HAMBRICK, D.C.** (1983c) "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 687-707.
- HAMBRICK, D.C.; LEI, D.** (1985) "Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy", *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No., pp. 763-789
- HAMBRICK, D.C.; MACMILLAN, I.C.; DAY, D.L.** (1982) "Strategic attributes and performance in the BCG matrix- A PIMS based analysis of industrial product businesses", *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 510-531.
- HAMBRICK, D.C.; SCHECKER, S.M.** (1983) "Turnaround strategies for mature industrial- product business units", *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 231-248.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.** (1993) "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 75-84.

- HAMMERMESH, R.G.; SILK, S.B.** (1979) "How to compete in stagnant industries", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 5, pp. 161-168.
- HANAN, M.** (1974) "Reorganize your company around your markets", *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 6, pp. 63-74.
- HANSEN, G.S.; WERNERFELT, B.** (1989) "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, Vol.10, No. 5, pp. 399-411.
- HARFIELD, T; HAMILTON, R.T.** (1997) "Journeys in a declining industry: Stories of footwear manufacturing", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 61-71.
- HARRELL, S.G.; TAYLOR, E.D.** (1981) "Modeling the product life cycle for consumer durables", *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 4, pp. 68-75.
- HARRIGAN, K.R.** (1980a) *Strategies for declining businesses*. Lexington Books, Boston, MA.
- HARRIGAN, K.R.** (1980b) "Strategy formulation in declining industries", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 599-604.
- HARRIGAN, K.R.** (1980c) "The effect of exit barriers upon strategic flexibility", *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 2, pp. 165-177.
- HARRIGAN, K.R.** (1981a) "Deterrents to divestiture", *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 306-323.
- HARRIGAN, K.R.** (1981b) "Barriers to entry and competitive strategies - A summary", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 395-410.
- HARRIGAN, K.R.** (1982) "Exit decisions in mature industries", *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 707-732.
- HARRIGAN, K.R.** (1985) "An application of clustering for strategic groups analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 55-73.
- HARRIGAN, K.R.** (1986) "Matching vertical integration strategies to competitive conditions", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, pp. 535-555.
- HARRIGAN, K.R.** (1988) *Managing maturing business: Restructuring declining industries and revitalizing troubled operations*. LC Books, Boston, MA.
- HARRIGAN, K.R.; DALMIA, G.** (1991) "Knowledge workers: the last bastion of competitive advantage", *Planning Review*, Vol. 19, No. 6, pp. 4-9 y 48.
- HARRIGAN, K.R.; PORTER, M.E.** (1983) "End-game strategies for declining industries", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 111-120.
- HATTEN, K.J.; HATTEN, M.L.** (1987) "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 329-342.
- HATTEN, K.J.; SCHENDEL, D.E.; COOPER, A.C.** (1978) "A strategic model for the U.S. brewing industry: 1952-1971", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 592-610.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P.** (2003) "Is performance driven by industry or firm-specific factors?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-16.
- HAWES, J.; CRITTENDEN, W.** (1984) "A taxonomy of competitive retailing strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 257-287.
- HAX, A.; MAJLUF, N.** (1984) *Strategic management: An integrative perspective*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- HAY, R. D.; GINTER, P.** (1979) "Strategies for maintaining a share of the market", Annual meeting of the Southern Academy of Management, Atlanta.

- HAYES, R.H.** (1985) "Strategic planning - Forward in reverse", *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 6, pp. 111-119.
- HEADD, B.; KIRCHOFF, B.** (2009) "The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 4, pp. 531-550.
- HELFAT, C.; EISENHARDT, K.M.** (2004) "Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 13, pp. 1217-1232.
- HELFAT, C.; PETERAF, M.A.** (2003) "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, pp. 997-1010.
- HENDERSON, A.D.** (1999) "Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence and obsolescence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 281-314.
- HENDERSON, R.** (1995) "On life cycles real and imaginary: the unexpected long old age of optical lithography", *Research Policy*, Vol. 24, No. 4, pp. 631-643.
- HENDERSON, R.** (2008) "Closing reflections", 15.963 Advanced Strategy, MIT Open Courseware, <http://ocw.mit.edu>.
- HENDERSON, R.** (2009) "Research, teaching and current work", Conferencia en curso de Management Research, Real Colegio Complutense, Julio 2009.
- HENDERSON, R.; CLARK, J.** (1990) "Architectural innovation: The reconfiguration of existing products, technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.
- HENDERSON, R.; MITCHELL, W.** (1997), "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer special issue, pp. 5-14.
- HILL, Ch.W.L.** (1988) "Differentiation vs. low cost of differentiation and low cost: A contingency framework", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 401-412.
- HILL, Ch.W.L.; DEEDS, D.L.** (1996) "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A Neo-Austrian perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 429-451.
- HILL, Ch.W.L.; HANSEN, G.S.** (1991) "A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the U.S. Pharmaceutical industry 1977-1986", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 187-199.
- HILLMAN, A.L.** (1982) "Declining industries and political-support protectionist motives", *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 5, pp. 1181-1187.
- HITT, M.A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R.** (2001) "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 13-28.
- HOFER, C.W.** (1975) "Toward a contingency theory of business strategy", *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 784-810.
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D.** (1978) *Strategy Formulation. Analytical concepts*. West Publishing Co, St Paul, MN.
- HOPKINS, W.E.; MALLETT, P.; HOPKINS, S.A.** (2013) "Proposed factors influencing strategic inertia / strategic renewal in organizations", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 77-94.
- HORVATH, M.; SCHIVARDI, F.; WOYWODE, M.** (2001) "On industry life-cycles: Delay, entry and shakeout in beer brewing", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, pp. 1023-1052.

HORWITCH, M. (1993) “La estrategia empresarial”, en *Enciclopedia Deusto de Administración y Dirección de Empresas*, pp. 5-24, Diario Expansión eds., Madrid.

HOSKINSSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P., YIU, D. (1999) “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum”, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 417-456.

HUERTA, E. (1989) “Análisis de la integración vertical de empresas en España”, *Papeles de Economía Española*, No. 39, pp. 149-163.

HUERTA RIVERAS, P. (2004) “Factores determinantes de la aplicación de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas”. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid.

HUERTA, P.; CONTRERAS, S.; ALMODÓVAR, P.; NAVAS, J.E. (2010) “Influencia del tamaño empresarial sobre los resultados: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 15, No. 50, pp. 207-230.

HULL, C.E.; ROTHENBERG, S. (2008) “Firm performance: The interaction of corporate social performance with innovation and industry differentiation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 7, pp. 781-799.

HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J.Jr.; SLATER, S.F. (2005) “Market orientation and performance: An integration of disparate approaches”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 12, pp. 1173-1181.

Instituto Nacional De Estadística, INE

- (2010) *Panorámica de la industria*, ediciones consultadas 2007 y 2010. www.ine.es.
- (2014) *Encuesta industrial de empresas (EIAE): Datos y Metodología*. ediciones consultadas 2005 a 2014. www.ine.es.
- (2014) *Directorio central de empresas (DIRCE): Demografía industrial*, ediciones consultadas 2005 a 2014. www.ine.es.
- (2015) *Anuario estadístico de España*, ediciones consultadas años 2013, 2008 y 2000. www.ine.es.

International Monetary Fund, IMF (2014) *Spain country report*. IMF Country Report No. 14/192, www.imf.org.

ITAMI, H.; NISHINO, K. (2010) “Killing two birds with one stone. Profit for now and learnings for the future”, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 364-369.

ITAMI, H.; ROEHL, T.W. (1987) *Monitorizing invisible assets*. 1991 Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA.

JAP, S.A.; ANDERSON, E. (2007) “Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Moving across stages and performance”, *Management Science*, Vol. 53, No. 2, pp. 260-275.

JENDGES, T. (1994) “A note on capacity reduction and the role of firm size in declining industries”, *Small Business Economics*, Vol. 6, No. 6, pp. 477-480.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (2009) “Specific knowledge and divisional performance measurement”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 21, No. 2, pp. 49-58.

JIMÉNEZ JIMÉNEZ, D.; SANZ VALLE, R. (2011) “Innovation, organizational learning, and performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 408-417.

JOHNSON, G; THOMAS, H. (1987) “The industry context of strategy, structure and performance: The UK brewing industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 343-361.

JOVANOVIC, B.; MacDONALD, G.M. (1984) “The life cycle of a competitive industry”, *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 2, pp. 322-347.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2008) *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto, Barcelona

- KARAKAYA, F.; KERIN, R.A.** (2007) "Impact of product life cycle stages on barriers to entry", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 269-280.
- KARLSSON, CH.; NYSTROM, K.** (2003) "Entry and exit over the product life cycle: Evidence from Swedish manufacturing industry", *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 2, pp. 135-144.
- KARNIOUCHINA, E.V.; CARSON, S.J.; SHORT, J.C.; KETCHEN, D.J.Jr.** (2013) "Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 8, pp. 1010-1018.
- KATZ, M.L.; SHAPIRO, C.** (1987) "R&D rivalry with licensing and imitation", *The American Economic Review*, Vol. 77, No. 3, pp. 402-420.
- KAYTAZ, M.; GUL, M.C.** (2014) "Consumer response to economic crisis and lessons for marketers: The Turkish experience", *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 1, pp. 2701-2706.
- KEYHANI, M.; LÉVESQUE, M.; MADHOK, A.** (2015) "Toward a theory of entrepreneurial rents: A simulation of the market process", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp. 76-96.
- KIM, H.E.; PENNINGS, J.M.** (2009) "Innovation and strategic renewal in mature market: A study of the tennis racket industry", *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 363-318.
- KIM, W. C.; MAUBOURGNE, R.** (2005) *La estrategia del océano azul*, Ediciones Gránica, Barcelona.
- KING, S.** (1998) "The behaviour of declining industries", *The Economic Report*, Vol. 74, No. 226, pp. 217-230.
- KLEIN, P.G.; MAHONEY, J.T.; McGAHAN, A.M.; PITELIS, C.N.** (2013) "Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 70-91.
- KLEPPER, S.** (1996) "Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle", *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 3, pp. 562-583.
- KLEPPER, S.** (1997) "Industry life cycles", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6, No. 1, pp. 145-182.
- KOKA, B.R.; PRESCOTT, J.E.** (2002) "Strategic alliances as social capital: A multidimensional view", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 9, pp. 795-816.
- KOPONEN, J.; ARBELIUS, H.** (2010) "Strategic management of declining industries - A literature review", Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology.
- KOTABE, M.; MARTIN, X.; DOMOTO, H.** (2003) "Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp. 293-316.
- KOTLER, Ph.** (1974) *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación y control*. 2ª Edición, Ed. Diana, México DF.
- KOTLER, Ph.** (2000) *Marketing management. The millennium edition*. Prentice-Hall, NJ.
- KOTLER, Ph.** (2004) "Estrategias de marketing y clientes", conferencia en el Foro Mundial de Marketing y Ventas, Barcelona.
- KRUGMAN, P.** (2009) "The increasing returns revolution in trade and geography", *The American Economic Review*, Vol. 99, No. 3, pp. 561-571.
- KUPPUSWAMY, V.; VILLALONGA, B.** (2010) "Does diversification create value in the presence of external financing constraints? Evidence from the 2007-2009 financial crisis", Working Paper 10-101, Harvard Business School.
- KÜSTER, I.** (2012) "Diferenciación y posicionamiento, herramientas clave" pp. 107-119, en *Marketing del vino*, Küster (coord.), Ediciones Pirámide, Madrid.

- KWOKA, J.E.** (1984) "Market power and market change in the U.S. automobile industry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 32, No. 4, pp. 509-522.
- LAAMANEN, T.; BRAUER, M.; JUNNA, O.** (2014) "Performance of acquirers of divested assets: Evidence from the U.S. software industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 6, pp. 914-925.
- LADO, A.A.; BOYD, N.G.; WRIGHT, P.** (1992) "A competence-based model of sustained competitive advantage: Towards a conceptual integration", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 77-91.
- LAFORET, S.** (2013) "Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size and sector", *Journal of World Business*, Vol. 48, No. 4, pp. 490-502.
- LAMBKIN, M.; DAY, G.S.** (1989) "Evolutionary processes in competitive markets: Beyond the product life cycle", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 4-20.
- LAMONT, B.; HOFFMAN, J.J.; PORCE, M.** (1993) "Competitive decision making in declining industries", *The International Journal of Organizational analysis*, Vol. 1, No. 2, pp. 203-215.
- LANDESMAN, M.A.; SZÉKELY, I.P.** (Eds.) (1995) *Industrial restructuring and trade reorientation in Eastern Europe*. Cambridge University Press.
- LANGLOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L.** (2000) *Empresa, mercados, cambio económico*. Biblioteca Episteme, Proyecto A Ediciones, Barcelona.
- LATHAM, S.; BRAUN, M.** (2011) "Economic recession, strategy and performance: A synthesis", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 96-115.
- LEITNER, K-H.; GÜLDENBERG, S.** (2010) "Generic strategies and firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs", *Small Business Economics*, Vol. 35, No. 2, pp. 169-189.
- LENZ, R.T.** (1981) "Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review", *Strategic Management Journal*, Vol 2, No.2, pp. 131-154.
- LEONARD, B.** (1983) "The use of strategic management in a small group of companies under conditions of decline", *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, No. 4, pp. 42-62.
- LEONARD-BARTON, D.** (1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Summer special issue, p. 111-125.
- LÉVY MANGIN, J.P.; VARELA MALLOU, J.** (Dirs) (2003) *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Ed. Pearson Prentice-Hall, Madrid
- LEVITT, Th.** (1965) "Exploit the product life cycle", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 6, pp. 81-94.
- LEVITT, Th.** (2004) "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 7-8, pp. 138-149. Reprint of original article, issued in Vol. 38, No. 2, 1960.
- LEWIS, G.J.; HARVEY, B.** (2001) "Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's scale to the natural environment", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 201-233.
- LI, C.B.; LI, J.J.** (2008) "Achieving superior financial performance in China: Differentiation, cost leadership, or both?", *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 1-22.
- LIEBERMAN, M. R.** (1990) "Exit from declining industries. 'Stakeout' or 'shakeout'?", *The Rand Journal of Economics*, Vol. 21, No. 4, pp. 538-554.
- LIN, B. W.; LEE, Y.; HUNG, S.C.** (2006) "R&D intensity and commercialization orientation effects on financial performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 6, pp. 679-685.
- LOGMAN, M.** (2013) "Limits to growing customer value: Being squeezed between the past and the future", *Business Horizons*, Vol. 56, No. 5, pp. 655-664.

- LOZANO CHAVARRÍA, P.; MANCEBÓN TORRUBIA, M.J.** (2001) “La eficiencia productiva: Empresa nacional *versus* empresa extranjera” *ICE Sector Exterior Español*, No. 794, Octubre 2001, pp. 23-36.
- LUEG, R.; GENADIEV BORISOV, B.** (2014) “Archival or perceived measures on environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence”, *European Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 658-671.
- LUQUE, A.; KRIZAN, C.J.** (2009) “The micro-dynamics of skill mix change in a dual labor market: The Spanish manufacturing experience”, Working Paper CES 09-12, U.S. Census Bureau.
- MA, W.; YIU, D.W.; ZHOU, N.** (2014) “Facing global economic crisis: Foreign sales, ownership groups and corporate value”, *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 1, pp. 87-100.
- MADHAVARAM, S.; HUNT, S.D.** (2008) “The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 67-82.
- MADHOK, A.; KEYHANI, M.** (2012) “Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies”, *Global Strategy Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 26-40.
- MADHOK, A.; MARQUES, R.** (2014) “Towards an action-based perspective on firm competitiveness”, *Business Research Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 77-81.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R.** (1992) “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-380.
- MAHONEY, J.T.; McGAHAN, A.M.** (2007) “The field of strategic management within the evolving science of strategic organization”, *Strategic Organization*, Vol. 5, No. 1, pp. 79-99.
- MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A.** (2014) “Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis”, *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 1, pp. 2707-2719.
- MAKINO, S. ; ISOBE, T.; CHAN, Ch.M.** (2004) “Does country matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 10, pp. 1027-1043.
- MALDONADO NOVELO, M.O ; SUÁREZ GONZÁLEZ, I.; VICENTE LORENTE, J.D.** (2009) “Downsizing y su efecto en los resultados en la gran empresa española”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, No. 4, pp. 13-28.
- MALONE, T.W.; YATES, J.; BENJAMIN, R.I.** (1987) “Electronic markets, electronic hierarchies”, *Communications of the ACM*, Vol. 30, No. 6, pp. 484-497.
- MÁÑEZ CASTILLEJO, J.A.; ROCHINA BARRACHINA, M.E.; SANCHIS LLOPIS, J.A.** (2010) “Does firm size affect self-selection and learning-by-exporting?”, *The World Economy*, Vol. 33, No. 3, pp. 315-346.
- MARREN, P.B.; KENNEDY, P.J. Jr.** (2010) “Scenario planning for economic recovery: Short-term decision making in a recession”, *Strategy & Leadership*, Vol. 28, No. 8, pp. 11-16.
- MARSCHAK, J.** (1945) “Perspectiva general de la teoría del ciclo económico”, *The American Economic Review*, Vol. XXXV, No. 3, pp. 368-381. Traducción al castellano en *Ensayos sobre el ciclo económico*, Fondo de Cultura Económica, México D.F. www.eumed.net.
- MARTIN, J.A.; EISENHARDT, K.M.** (2004) “Coping with decline in dynamic markets: Corporate entrepreneurship and the recombinative organizational form”, *Advances in Strategic Management*, Vol. 21, pp. 357-382.
- MARTÍN CERDEÑO, V. J.** (2008a) “1987-2007, dos décadas del panel de consumo alimentario”, *Distribución y Consumo*, No. 100, pp. 207-239.

MARTÍN CERDEÑO, V. J. (2008b) *1987-2007, dos décadas del panel de consumo alimentario. Evolución de los hábitos de compra y consumo en España*. www.magrama.es.

MARTÍN DE CASTRO, G.; DELGADO VERDE, M.; NAVAS LÓPEZ, J. E.; CRUZ GONZÁLEZ, J. (2013a) "The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 80, No. 2, pp. 351-363.

MARTÍN DE CASTRO, G.; DELGADO VERDE, M.; AMORES SALVADO, J.; NAVAS LÓPEZ, J. E. (2013b) "Linking human, technological, and relational assets to technological innovation: exploring a new approach", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 11, No. 2, pp. 23-32.

MARTÍNEZ SALINAS, E.; MONTANER GUTIÉRREZ, T. (2007) "Caracterización de los compradores de marca de distribuidor", en *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. XX Congreso anual de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

MARX, M.; GANS, J.S.; HSU, D.H. (2014) "Dynamic commercialization strategies for disruptive technologies: Evidence from the speech recognition industry", *Management Science*, Vol. 60, No. 12, pp. 3103-3123.

MASCARENHAS, B. (1989) "Strategic group dynamics", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 333-352.

MATEOS-APARICIO MORALES, G.; MARTÍN DÁVILA, M. (2003) "Análisis de la varianza y de la covarianza", cap. 4, pp. 145-212 y "Análisis multivariable de la varianza y la covarianza", cap. 5, pp. 215-247, en *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, Lévy y Varela (dirs.)

MAURI, A.; MICHAELS, M.P. (1998) "Firm and industry effects within strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 211-219.

McARTHUR, A.W.; NYSTROM, P.C. (1991) "Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 349-361.

McGAHAN, A.M. (1999a) "Competition, strategy and business performance", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 74-102.

McGAHAN, A.M. (1999b) "The performance of U.S. corporations 1981-1984", *Journal of Industrial Economy*, Vol. XLVII, No. 4, pp. 373-398.

McGAHAN, A.M. (2004a) "How industries change", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, pp. 86-94.

McGAHAN, A.M. (2004b) *How industries evolve: Principles for achieving and sustaining superior performance*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

McGAHAN, A.M.; PORTER, M.E. (1997) "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 51, pp. 15-30.

McGAHAN, A.M.; PORTER, M.E. (2002) "What do we know about variance in accounting profitability?", *Management Science*, Vol. 48, No. 7, pp. 834-851.

McGAHAN, A.M.; SILVERMAN, B.S. (2001) "How does innovative activity change as industries mature?", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, No. 7, pp. 1141-1160.

McGAHAN, A.M.; VICTER, R. (2010) "How much does home country matter to corporate profitability?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 1, pp. 142-163.

McGAHAN, A.M.; ZELNER, B.A.; BARNEY, J.B. (2013) "Entrepreneurship in the public interest: Introduction to the special issue", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-5.

McGEE, J.; THOMAS, H. (1986) "Strategic groups: Theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 141-160.

McGRATH, R.G. (2010) "Business model: A discovery driven approach", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 247-261.

McGRATH, R.G. (2013) "Risk and opportunities of the transient-advantage economy", entrevista de Brian Leavy, *Strategy and Leadership*, Vol. 41, No. 4, pp. 10-16.

McKINLEY, W. (1993) "Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies", *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-9.

MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WELLER, I.; KEYHANI, M.; KONIG, F. (2015) "Disentangling the effect of uncertainty types on alliance governance choice", *SSRN 2564178*.

MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES, J.L.; OUBIÑA BARBOLLA, J.; ROZANO SUPLET, M. (2000) "Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor", *Distribución y Consumo*, Vol. 10, No. 53, pp. 55-74.

MERINO DE LUCAS, F. (2003) "Desinversión de las multinacionales extranjeras. ¿Casos aislados o un fenómeno generalizado?", *Economía Industrial*, No. 352, pp. 133-144.

MILES, R.E.; SNOW, Ch.C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill Book Company, New York, NJ.

MILES, R.E.; SNOW, Ch.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN, H.J.Jr (1978) "Organizational strategy, structure and process", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562.

MILES, R.E.; SNOW, Ch.C.; SHARFMAN, M.P. (1993) "Industry variety and performance", *Strategic Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 163-177.

MILLER, A.; DESS, G. (1993) "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 553-585.

MILLER, D. (1986) "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 233-249.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1982) "Innovation in conservative and entrepreneurial firms. Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-25.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1984) "A longitudinal study of corporate life cycle", *Management Science*, Vol. 30, No. 10, pp. 1161-1184.

MILLER, C. Ch.; WASHBURN, H.T.; GLICK, W.H. (2013) "The myth of firm performance", *Organization Science*, Vol. 24, No. 3, pp. 948-964.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, MAGRAMA

- (2009) *Fichero coordinado de empresas 2007-2008*. Ediciones consultadas 2005 y 2007. Subdirección General de Fomento Industrial e Innovación. www.magrama.es.
- (2014) *Anuario de estadística 2013*. Ediciones consultadas 2007, 2010, 2011, 2012 y 2013. Secretaría General Técnica y Subdirección General de Estadística. www.magrama.es.
- (2014) *Fichas por sectores CNAE de la industria alimentaria*. www.magrama.es.
- (2014) *Informe industria alimentaria 2012-2013*. Ediciones consultadas 1999 a 2013. Secretaría General Técnica y Subdirección General de Estadística. www.magrama.es.
- (2014) *Panel de consumo alimentario en España*. Ediciones consultadas años 2001 a 2013. www.magrama.es.
- (2014) *Variables de demanda extradoméstica, 2013*. www.magrama.es.
- (2015) *La alimentación mes a mes en España*, publicación sucesiva de datos mensuales de consumo. www.magrama.es.

MINTZBERG, H. (1973) "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 44-53.

MINTZBERG, H. (1990) "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-195.

MISANGYI, V.F.; ELMS, H.; GRECKHAMER, T.; LEPINE, J.A. (2006) "A new perspective on a fundamental debate: A multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 6, pp. 571-590.

MOLINA AZORÍN, J.F. (2011) "Mixed methods research in strategic management: Impact and applications" *Organization Research Methods*, Vol. 15, No. 1, pp. 33-56.

MOLINA MORALES, F.X.; MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, M.T. (2009) "Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 9, pp. 1013-1023.

MONTGOMERY, C.A.; WERNERFELT, B. (1991) "Sources of superior performance: market share vs industry effects in the U.S. brewing industry", *Management Science*, Vol. 37, No. 8, pp. 954-959.

MONTORO SÁNCHEZ, M^a.A. (2000) "El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, No. 10, pp. 185-204.

MONTORO SÁNCHEZ, M^a.A.; ORTIZ DE URBINA CRIADO, M.; MORA VALENTÍN, E. M^a. (2011) "Effects of knowledge spillovers on innovation and collaboration in science and technology parks", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 948-970.

MORATO MURILLO, A. (2001) "OPTI, un observatorio de prospectiva tecnológica con personalidad propia", *Economía Industrial*, No. 342, pp. 21-26.

MUÑOZ MARTÍN, J.; MONTORO SÁNCHEZ, M^a.A. (2007) "Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 17, pp. 141-163.

MURRAY, A.I. (1988) "A contingency view of Porter's generic strategies", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 390-400.

NAG, D.; HAMBRICK, D.C.; CHEN, M.-J. (2007) "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, pp. 935-955.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.

NELSON, R.R. (1991) "Why do firms differ, and how much does it matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter special issue, pp. 61-74.

NERKAR, A.; ROBERTS, P.W. (2004) "Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 8-9, pp. 779-799.

NEWMAN, J.N. (1988) "Compensation strategy in declining industries", *HR-Human Resource Planning*, Vol. 11, No. 3, pp. 197-206.

NIELSEN, R. (1988) "Cooperative strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 475-492.

NIETO SÁNCHEZ, M^a.J.; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.; CASASOLA MARTÍNEZ, M^a.J.; USERO SÁNCHEZ, B. (2009) "Impacto de la implicación familiar y de otros accionistas de referencia en la creación de valor", *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda época, No. 2, pp. 5-20.

NISSAN, E.; CARTER, G.H. (2011) "The largest trans-nationals of developing economies", *Atlantic Economic Journal*, Vol. 39, pp. 71-83.

NONAKA, I. (1991) "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, pp. 96-104.

NONAKA, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

- NONAKA, I; TOYAMA, R.; KONNO, N.** (2001) "SECI, *ba* and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation", pp.13-43, en *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*, Nonaka, I., & Teece, D. J. (Eds).
- OLIVEIRA MARTINS, J.; SCARPETTA, S.; PILAT, D.** (1996) "Mark up ratios in manufacturing industries. Estimates for 14 OECD countries", Working Papers No. 162, OECD Economics Department.
- OSTER, Sh.M.** (1982) "Intraindustry structure and the ease of strategic change", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, No. 3, pp. 376-383.
- OSTER, Sh.M.** (1999) *Modern competitive analysis*. 3rd edition, Oxford University Press, NY.
- PANDIT, N.R.** (2000) "Some recommendations for improved research on corporate turnaround", *M@n@gement*, Vol. 3, No. 2, pp. 31-56.
- PARDO DEL VAL, M.; MARTÍNEZ FUENTES, C.** (2005) "Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos", *M@n@gement*, Vol. 8, No. 8, pp. 47-67.
- PARKER, B.; HELMS, M.M.** (1992) "Generic strategies and firm performance in a declining industry", *Management International Studies*, Vol. 32, No. 1, pp. 23-40.
- PARRISH, E.D.; CASSILL, N.L.; OXENHAM, W.** (2006) "Niche market strategy for a mature marketplace", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No. 7, pp. 694-707.
- PEARCE, J.A.II** (2014) "Why domestic outsourcing is leading America's reemergence in global manufacturing", *Business Horizons*, Vol. 57, No. 1, pp. 27-36.
- PENROSE, E.T.** (1959) *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- PEREIRA, F.; BALLARÍN, E.; ROSANAS, J. M^a; VÁZQUEZ-DODERO, J.C.** (2004) *Contabilidad para dirección*. 20^a edición, EUNSA, Pamplona.
- PÉREZ LÓPEZ, C.** (2004) *Análisis multivariante de datos*. Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M^a.J.; SÁNCHEZ QUIRÓS, I.** (2002) "Utilidad de la agrupación de organizaciones como método de análisis organizativo. Aplicación al estudio de la cultura corporativa", *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, No. 42, pp. 73-97.
- PETERAF, M.A.; BARNEY, J.B.** (2003) "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, No. 4, pp. 309-323.
- PFEFFER, J.** (1995) "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 55-72.
- Del PINO GRACIA, A.** (2001) "Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario", *Economía Industrial*, No. 342, pp. 39-46.
- PLÀ BARBER, J.; PUIG BLANCO, F.; LINARES NAVARRO, E.** (2007) "Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: El sector textil español" *Universia Business Review*, 2^o trimestre 2007, pp. 68-83.
- PORTER, M.E.** (1974) "Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 56, No. 4, pp. 419-436.
- PORTER, M.E.**, (1975) "Note on the structural analysis of industries", Nota académica de la Harvard Business School, traducido y reproducido con permiso por el IESE, edición febrero 1998.
- PORTER, M.E.** (1976) "Please note location of nearest exit", *California Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 21-34.
- PORTER, M.E.** (1979) "The structure within industries and companies performance", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 2, pp. 214-227.
- PORTER, M.E.** (1980) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y de sus competidores*. Edición de 2012, Ediciones Pirámide, Madrid, España.

- PORTER, M.E.** (1981) "The contributions of industrial organization to strategic management", *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 609-620.
- PORTER, M.E.** (1983) "Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning", *Managerial and Decision Economics*, Vol 4, No. 3, pp. 172-181.
- PORTER, M.E.** (1985) *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Edición de 2012, Ediciones Pirámide, Madrid.
- PORTER, M.E.** (1987) "The state of strategic thinking", *The Economist*, May 23rd 1987, pp. 21-28.
- PORTER, M.E.** (1990) "New global strategies for competitive advantage", *Planning Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 4-15.
- PORTER, M.E.** (1991) "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter special issue, pp. 95-117.
- PORTER, M.E.** (1996) "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-79.
- POWELL, M.E.** (1996) "How much does industry matter? An alternative empirical test", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 323-334.
- PRAT SANTAOLÀRIA, R.; DOVAL DIÉGUEZ, E.** (2003) "Construcción y análisis de escalas", cap. 2, pp. 45- 89 en *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, Lévy y Varela (Dir).
- PRATS, M.^a J.; SOSNA, M.; VELAMURI, R.** (2012) "How to manage in different growth contexts", *California Management Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 118-142.
- PRESCOTT, J.K.** (1986) "Environments as moderators of key relationship between strategy and performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 329-346.
- PRISECARU, P.** (2014) "EU reindustrialization policy", *Knowledge Horizons - Economics*, Vol. 6, No. 2, pp. 21-25.
- PUELLES GALLO, M.; PUELLES PÉREZ, J.A.** (2009) "Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España", *Distribución y Consumo*, No. 107, pp. 7-20.
- PUIG, F.; MARQUES, H.; GHOURI, P.** (2009) "Globalization and its impact on operational decisions: The role of industrial districts in the textile industry", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29, No. 7, pp. 692-719.
- PUIG, F.; GONZÁLEZ LOUREIRO, M.; MARQUES, H.** (2014) "Supervivencia, crecimiento e internacionalización en clusters industriales", *Economía Industrial*, No. 391, pp. 133-140.
- PULIC, A.** (2004) "Intellectual capital - Does it create or destroy value?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 1, pp. 62-68.
- PULIDO SAN ROMÁN, A.** (1976) *Estadística y técnicas de investigación social*. IV edición, Ed. Pirámide, Madrid.
- Price Waterhouse Coopers, PWC** (2014) *España en el mundo 2033. Cuatro escenarios para actuar ahora*. Javier Solana (Dir.), ESADEgeo-Center for Global Economy and Geopolitics, Barcelona.
- RAISCH, S.; TUSHMAN, M.L.** (2011) "A dynamic perspective of ambidexterity: Structural differentiation and boundary activities", Working Paper 11-111, Harvard Business School.
- RAJAGOPALAN, N.; DATTA, D.K.,** (1996), "CEO characteristics: Does industry matter?", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 10, pp. 197-215.
- RAMÍREZ, R.; SELSKY, J.W.** (2014) "Strategic planning in turbulent environments: A social ecology approach to scenarios", *Long Range Planning*, <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
- RAY, G.; BARNEY, J.B.; MUHANNA, W.A.** (2004) "Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 23-37.

- RECKER, G.; GOLDSBY, M.G.; NECK, C.P.** (2002) "Organizational survival in a declining industry: An analysis of a single sex boarding school", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 16, No. 2-3, pp. 137-143.
- REGER, R.; HUFF, M.** (1993) "Strategic groups: A cognitive perspective" *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 104-113.
- REYNOLDS, S.S.** (1987) "Plant closing and exit behaviour in declining industries", *Economica*, Vol. 55, No. 220, pp. 493-503.
- ROBBINS, D.K.; PEARCE, J.A.II** (1992) "Turnaround: Retrenchment and recovery", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 287-309.
- ROBINSON, S.** (1986) "Strategies for declining industrial markets", *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 72-78.
- ROCA PUIG, V.** (2002) "El ajuste en las tipologías estratégicas. Análisis de su influencia en los resultados económicos". Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, València.
- ROCA PUIG, V.; BOU LLUSAR, J.C.** (2007) "La madurez industrial y los resultados económicos: Un análisis empírico del efecto moderador de la estrategia competitiva", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 33, pp. 157-178.
- ROCA, V.; BELTRÁN, I.; BOU, J. C.; ESCRIG, A.B.** (2008) "External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 1131-1151.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, G.** (2006) "La relación entre rentabilidad y estrategias genéricas en el sector farmacéutico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 2, pp. 29-44.
- ROQUEBERT, J.A.; PHILLIPS, R.L.; WESTFALL, P.A.** (1996) "Market vs. management: what 'drives' profitability?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 8, pp. 653-664.
- ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A.** (2011) "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 4, pp. 441-457.
- RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A.** (2002) "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, pp. 769-780.
- RUMELT, R.P.** (1979) "Evaluation of strategy: Theory and models" pp. 196-212, en *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown & Co.
- RUMELT, R.P.** (1982) "Diversification strategy and profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 4, pp. 359-369.
- RUMELT, R.P.** (1991) "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 167-185.
- RUMELT, R.P.** (2011) *Good strategy - bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business Publishing group, NY.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.J.** (1991) "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter special issue, pp. 5-29.
- SÁINZ OCHOA, A.** (2002) "Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: Una aplicación al sector de D.O.C. Rioja". Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja.
- SALINAS, G.; AMBLER, T.** (2009) "A taxonomy of brand valuation practice: Methodology and purposes", *Brand Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 39-61.
- SANCHEZ, R.** (1995) "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Summer special issue, pp. 135-160.

SÁNCHEZ, P.; RICART, J.E. (2010) "Business model innovation and sources of value creation in low-income markets", *European Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 138-154.

SÁNCHEZ RIOFRÍO, A.M.; GUERRAS MARTÍN, L.A.; FORCADELL, F.J. (2015) "Business portfolio restructuring: A comprehensive bibliometric review", *Scientometrics*, Vol. 102, No. 3, pp. 1-30.

SANDULLI, F.D.; FERNÁNDEZ MENÉNDEZ, J.; RODRÍGUEZ DUARTE, A.; LÓPEZ SÁNCHEZ, J.I. (2012) "Testing the Schumpeterian hypotheses on an open innovation framework", *Management Decision*, Vol. 50, No. 7, pp. 1222-1232.

SANTANDREU, E. (2000) *El análisis de la empresa a través de los ratios*. Publicaciones del Centre Metal·lurgic y la UPMBALL, Barcelona.

SANTOS VIJANDE, M^a.L.; LÓPEZ SÁNCHEZ, J.A.; TRESPALACIOS, J.A. (2012) "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 8, pp. 1079-1089.

SCHEFCZYK, M.; GERPOTT, T.J. (1998) "Determinants of corporate efficiency in a declining industry: An empirical analysis of German foundries", *Management International Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 321-344.

SCHMALENSEE, R. (1985) "Do markets differ much?" *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 341-351.

SCHMALENSEE, R. (1988) "Industrial economics: An overview", *The Economic Journal*, Vol. 98, No. 392, pp. 643-682.

SCHMALENSEE, R. (1991) "Continuity and change in the economics industry", *The Economic Journal*, Vol. 101, No. 404, pp. 115-122.

SCHMITT, A.; PROBST, G.; TUSHMAN, M.L. (2010) "Management in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity", *M@n@gement*, Vol. 3, No. 3, pp. 128-150.

SCOTT, B.R. (1982) "Can industry survive the welfare state?", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 5, pp. 70-84.

SHARMA, P. (2004) "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-36.

SHORT, J.C.; KETCHEN, D.J. Jr.; PALMER, T.B.; HULT, T.M. (2007) "Strategic group and industry influences on performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 147-167.

SIEBEL, T.M. (2001) *Principios del e-business*. Editorial Gránica, Barcelona.

SIJTSMA, K. (2009) "On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha", *Psychometrika*, Vol. 74, No. 21, pp. 107-120.

SIGGELKOW, N. (2013) "Why focus? A study of intra-industry focus effects", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 51, No. 2, pp. 121-150.

SILK, A.J.; KING, Ch.III (2008) "Concentration levels in the U.S. advertising and marketing services industry: Myth vs. reality", Working Paper 09-444, Harvard Business School.

SING, K.; MITCHELL, W. (2005) "Growth dynamics: the bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 497-521.

Sistema De Análisis De Balances Ibéricos, SABI (2015), www.sabi.com.

SLATER S.F.; NARVER J.C. (1996) "Competitive strategy in the market-focused business", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 159-174.

SLYWOTZKY, A.; WISE, R. (2003) *How to grow when markets don't*. Warner Business Books, Washington DC.

SMITH, K.G.; MITCHELL, T.R.; SUMMER, C.E. (1985) "Top level management priorities in different stages of the organization life", *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 799-820.

Sociedad Española De Participaciones Industriales, Fundación SEPI (2015) *Las empresas industriales en 2013. Encuesta sobre estrategias empresariales (ESEE)*, Joan Torrent Sellens y Ángel Díaz Chao. Ediciones consultadas años 2005, 2007, 2008 y 2010. www.sepi.es.

SPILLECKE, S.B.; BRETTEL, M. (2013) "The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department", *European Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 410-422.

STABER, U. (2001) "Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: The case of Knitwear firms in Baden-Württemberg", *Regional Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 329-341.

STAL, H.L.; BONNENDAHL, K.J.; ERIKSSON, J. (2014) "The challenge of introducing low-carbon industrial practices: Institutional entrepreneurship in the agri-food sector", *European Management Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 203-215.

STAUDT, T.A.; TAYLOR, D.A. (1970) *Managerial introduction to marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

STEIGENBERGER, N. (2014) "Only a matter of chance? How firm performance measurement impacts study results", *European Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 46-65

STIGLITZ, J. (2006) "Making globalization work", Conferencia en la Fundación Rafael del Pino, Madrid, noviembre 2006.

St JOHN, C.H.; POUDER, R.W.; CANNON, A.R. (2003) "Environmental uncertainty and product-process life cycles: A multi-level interpretation of change over time", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 2, pp. 513-541.

STOPFORD, J.M.; BADEN-FULLER, Ch.W. (1994) "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, pp. 521-536.

SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999) "Decisiones de reducción de la plantilla en la gran empresa española", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, No. 1, pp. 79-100.

SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999) "El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica", *Papeles de Economía Española*, No. 78-79, pp. 78-100.

SUÁREZ, F.F.; OLIVA, R. (2005) "Environmental change and organizational transformation", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 6, pp. 1017-1041.

TAGGART, J.H. (1995) "Strategy formulation in declining industries: A biology paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 295-314.

TANRIVERDI, H.; LEE, C.H. (2008) "Within-industry diversification and firm performance in the presence of network externalities: Evidence from the software industry", *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 2, pp. 381-397.

TEECE, D.J. (2010) "Business models, business strategy and Innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-194.

TEECE, D. J. (2014a) "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 1, pp. 8-37.

TEECE, D. J. (2014b) "The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, pp. 328-352.

TEECE, D.J. (2015): "Intangible assets and a theory of heterogeneous firms", pp. 217-239 en *Intangibles, Market Failure and Innovation Performance*, Bounfour and Miyagawa (Dirs.).

TEECE D.J.; PISANO G.; SHUEN, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

TEERATANSIRIKOOL, L.; SIENGTHAI, S.; BADIR, Y.; CHAROENNGAM, Ch. (2013) "Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62, No. 2, pp. 168-184.

THIÈTART, R.A. (1988) "Success strategies for businesses that perform poorly", *Interfaces*, Vol. 18, No. 3, pp. 32-45.

THIÈTART, R.A.; VIVAS, R. (1983) "Success strategies for declining activities", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, No. 4, pp. 77-92.

THIÈTART, R.A.; VIVAS, R. (1984): "An empirical investigation of success strategies for businesses along the product life cycle", *Management Science*, Vol. 30, No. 12, pp. 1405-1423.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. (1988) "Research on strategic groups: Progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 6, pp. 537-555.

THOMPSON, J. D. (2011) *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (Vol. 1). 1967 edition, Transaction Publishers, NJ.

THORNHILL, S.; AMIT, R. (2003) "Learning about failure: bankruptcy, firm age and the resource-based view", *Organization Science*, Vol. 14, No. 5, pp. 497-509.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. (1998) "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *The Academy of Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 464-476.

URIU, R. (1984) "The declining industries of Japan - Adjustment and reallocation", *Journal of International affairs*, Vol. 38, No. 1, pp. 99-112.

USERO, B.; FERNÁNDEZ, Z. (2009) "First come, first served: How market and non-market actions influence pioneer market share", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 1139-1145.

VALLE ÁLVAREZ, S. (2002) "Factores de éxito en el desarrollo de nuevos productos en las empresas industriales españolas", *Economía Industrial*, No. 347, pp. 173-184

VARGAS, P.; SALINAS, R.; GUERRAS, L.A. (2006) "Un estudio longitudinal de la relación entre los recursos intangibles tecnológicos y los resultados empresariales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 2, pp. 45-60.

VARGAS, P.; GUERRAS, L.A.; SALINAS, R. (2007) "Métodos de desarrollo, intangibles tecnológicos y resultados empresariales: Una aplicación al sector industrial español", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 10, No. 30, pp. 129-152.

VASCONCELLOS, J.A.; HAMBRICK, D.C. (1989) "Key success factors: Test of a general framework in the industrial-product sector", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 367-382.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986) "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.

VERMOESEN, V.; DE LOOF, M.; LAVEREN, E. (2013) "Long-term debt maturity and financing constraints of SMEs during the global financial crisis", *Small Business Economics*, Vol. 41, pp. 433-448.

VICENTE LORENTE, J.D; ZÚÑIGA VICENTE, J.A. (2005) "Strategic moves and organizational survival in turbulent environments. The case of Spanish banking (1983-1997)", Universidad de Salamanca, <http://hdl.handle.net/10366/75210>.

VILÀ, J.; MacGREGOR, S. (2010) "Business innovation: ¿Qué aporta? ¿Qué requiere?", Occasional paper OP-182, IESE Business School.

- VILA LÓPEZ, N.; KÜSTER BOLUDA, I.; CANALES RONDA, P.; HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.** (2013) “La internacionalización como variable moderadora en las relaciones fabricante-distribuidor”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, No. 4, pp. 259-269.
- VILLALONGA, B.** (2004) “Does diversification cause the ‘diversification discount’?”, *Financial Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 5-27.
- VILLALONGA, B.; AMIT, R.** (2006) “How do family ownership, control and management affect firm value?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 385-417.
- VILLALONGA, B.; McGAHAN, A.M.** (2005) “The choice among acquisitions, alliances and divestitures”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 13, pp. 1183-1208.
- VIVES, X.** (2013) “Globalización, crisis y política industrial”, *Economía Industrial*, No. 387, pp. 25-31.
- WANG, L.; MADHOK, A.; XIAO LI, S.** (2014) “Agglomeration and clustering over the industry life cycle: Toward a dynamic model of geographic concentration”, *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 7, pp. 995-1012.
- WASSON, Ch.R.** (1974) *Dynamic competitive strategy and product life cycle*. Challenge Books, St. Charles, ILL.
- WEBER, M.** (1904) “Objectivity in social science and social policy”, en *The Methodology of the Social Sciences* (1949), E.A. Shils y H.A. Finch (eds.), Free Press, NY.
- WEINZIMMER, L.G.; ROBIN, J.; MICHEL, E.J.** (2012) “The measurement of strategic orientation and its efficacy in predicting financial performance”, *Journal of Business Strategies*, Vol. 29, No. 2, pp. 82-98.
- WERNERFELT, B.** (1984) “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B.; KARNANI, A.** (1987) “Research notes and communications: Competitive strategy under uncertainty”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 187-194.
- WESTERMAN, G.; McFARLAN, F.W.; IANSITI, M.** (2006) “Organization design and effectiveness over the innovation life cycle”, *Organization Science*, Vol. 17, No. 2, pp. 230-238.
- WHITE, R.E.** (1986) “Generic business strategies, organizational context, and performance: An empirical investigation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 217-231.
- WIGGINS, R.R.; RUEFFLI, T.W.** (2002) “Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance”, *Organization Science*, Vol. 13, No. 1, pp. 82-105.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S.P.; NIELSEN, B.B.; LINGS, I.** (2013) “Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment”, *Long Range Planning*, Vol. 46, No. 1, pp. 72-96.
- WILLIAMSON, O.E.** (1991) “Strategizing, economizing and economic organization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter special 2, pp. 75-94.
- WIND, Y.; MAHAJAN, V.** (1981) “Designing product and business portfolios” *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 1, pp. 155-165.
- WINDRUM, P.** (2005) “Heterogeneous preferences and new innovation cycles in mature industries: The amateur camera industry 1955-1974”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 6, pp. 1043-1074.
- WINTER, S.G.** (1984) “Schumpeterian competition in alternative technological regimes”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 5, No. 3, pp. 287-320.
- WISEMAN, R.M.; BROMLEY, Ph.** (1996) “Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline”, *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 524-543.

- WOO, C.Y.Y.; COOPER, A.C.** (1981) "Strategies of effective low share business", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 301-318.
- WOOD, A.** (2009) "Capacity rationalization and exit strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 25-44.
- World Trade Organization, WTO** (2014) *World trade report 2013: Factors shaping the future of world trade*. www.wto.org.
- WU, L.Y.** (2010) "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility" *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 1, pp. 27-31.
- XIE, X.M.; O'NEILL, H.M.** (2014) "Learning and product entry: How diversification patterns differ over firm age and knowledge domains in U.S. generic drug industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 440-449.
- XIE, X.M., ZENG, S.X.; TAM, C.M.** (2013), "How does cooperative innovation affect innovation performance? Evidence from Chinese firms", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 939-956.
- YANES ESTÉVEZ, V.** (2003) "Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido: La influencia de 'lo exterior' en el proceso estratégico", *M@n@gement*, Vol. 6, No. 2, pp. 49-71.
- YEUNG, M.; RAMASAMY, B.** (2008) "Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence", *Brand Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 322-335.
- YOSHIDA, M.** (2008) "Cognitive gap between producers and consumers in the process of new product market formation", *Journal of International Business Research*, Vol. 7, Special Issue 2, pp. 99-110.
- YUSTAS LÓPEZ, Y.** (1999) "Análisis de las promociones sobre ventas en establecimientos detallistas de alimentación". Tesis Doctoral, ICADE-Universidad Pontificia Comillas, Madrid
- ZAHRA, S.A.; SHARMA, P.** (2004) "Family business research: A strategic reflection", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 331-346.
- ZAMMUTO, R.F.** (1985) "Managing decline: Lessons from the U.S. auto industry", *Administration Society*, Vol. 17, No. 1, pp. 71-95.
- ZAMMUTO, R.F.; CAMERON, K.** (1985) "Environmental decline and organizational response", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, pp. 223-262.
- ZOLTNERS, A.A.; SINHA, P.; LORIMER, S.E.** (2006) "Match your sales force structure to your business life cycle", *Harvard Business Review*, Reprint R0607F del artículo original Vol. 84, No. 7-8, pp. 80-86.
- ZUCHEWICZ, J.** (2012) "Dilemmas of financial reporting as the reliable information source of an entity performance results", *Equilibrium*, Vol. 7, No. 2, pp. 77-95.
- ZÚÑIGA VICENTE, J.A.; ALONSO BORREGO, C.; FORCADELL, F. J.; GALÁN, J.I.** (2014) "Assessing the effect of public subsidies on firm R&D investment: A survey", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 28, No. 1, pp. 36-67.
- ZÚÑIGA VICENTE, J.A.; DE LA FUENTE SABATÉ, J.M., SUÁREZ GONZÁLEZ, I.** (2004) "Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 12, pp. 1378-1390.

ANEXOS

Panel de Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2013

El panel de consumo Alimentario se está desarrollando en el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente desde el año 1987 y su objetivo principal es el conocimiento de la demanda directa de alimentos en España, distinguiendo entre el consumo en hogares, en hostelería/restauración e instituciones, para lo que se aplica la siguiente Metodología:

Metodología de encuesta en hogares. 2013.

Universo: 17.423.868 Hogares

Muestra: 12.000 Hogares

En el año 2014 se produce una adecuación de la extrapolación del dato de panel a población de acuerdo a la modificación del censo poblacional (INE). Esta modificación se refleja en la conversión de datos del año 2013, pero no en los anteriores.

Características de la recogida de datos

Apunte diario de las compras de alimentación en el Hogar

Variables recogidas mediante lector óptico de código de barras:

Producto comprado; Cantidad comprada

Gasto efectuado en la compra. Precio unitario

Tipo establecimiento en el que se ha efectuado la compra

Variables derivadas:

Penetración (Porcentaje de Hogares compradores)

Cantidad y gastos per cápita

Penetración del producto sobre total alimentación (Volumen/ Valor)

Metodología de encuesta en Hostelería-Restauración. 2009

Universo: 246.588 establecimientos

Muestra: 1.500 establecimientos colaboradores

Metodología de encuesta en restauración social e instituciones. 2009

Universo: 38.738 establecimientos

Muestra: 300 establecimientos colaboradores

Características de la recogida de datos

Apunte mensual de las compras efectuadas por un encuestador especialista

Variables recogidas en los cuestionarios:

Cantidad comprada; Gasto efectuado en la compra; Precio unitario

Tipo de establecimiento en el que se ha efectuado la compra

El panel de consumo extra doméstico cambia su metodología en el año 2012 a una recogida de datos de panel on-line de individuos NPD-CREST. Los datos iniciales son del año 2011. Anotamos a continuación la metodología y las nuevas variables

Apunte de las visitas y gasto (ticket) realizada por el panelista a establecimientos de restauración, incluidos comedores de empresa y restauración en transportes

Variables recogidas en los cuestionarios:

Ventas absolutas indicadas en millones; Ventas en %

Visitas individuales absolutas indicadas; Visitas en %

Ticket medio por comensal; porciones consumidas; % de visitas que consumen el alimento.

Anexo de datos. Consumo alimentario, panel MAGRAMA, años 2000 a 2010
Consumo alimentario total en kg/litros/unidades por clase de alimento y año
Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones)
Anexo de datos. Consumo alimentario, panel MAGRAMA, años 2000 a 2010

CNAE	Grupos de alimentos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/ 2000
	Huevos	8.920,81	8.669,50	8.567,14	8.901,78	8.889,49	8.789,52	8.515,32	en kgrs	en kgrs	en kgrs	en kgrs	
101	Came	2.629,09	2.663,41	2.770,54	2.769,81	2.799,21	2.818,28	2.843,29	2.867,66	2.878,89	2.808,31	2.943,42	11,96%
102	Pesca	1.301,55	1.422,12	1.486,00	1.497,21	1.568,77	1.572,21	1.597,07	1.617,67	1.617,74	1.580,17	1.552,76	19,30%
105	Industria Láctea	6.100,98	5.983,35	5.987,06	5.956,26	6.131,02	6.140,82	6.041,08	6.005,85	5.906,68	5.895,03	5.925,95	-2,87%
1054	Leche Líquida	4.665,89	4.557,77	4.522,18	4.437,61	4.442,26	4.407,83	4.275,54	4.143,84	4.010,92	4.011,44	4.025,30	-13,73%
1054	Otras Leches	34,72	37,13	37,06	40,27	40,1	39,4	35,79	36,14	35,94	33,24	31,74	-8,58%
1054-1053	Derivados Lácteos	1.400,37	1.388,45	1.427,82	1.478,38	1.648,66	1.693,59	1.729,75	1.825,88	1.859,82	1.850,35	1.868,91	33,46%
107	Panadería y bollería, pastas.	3.000,34	3.030,18	3.081,02	3.079,28	3.164,89	3.186,82	3.158,96	3.214,67	3.181,53	3.002,97	2.980,76	-0,65%
1071	Pan	2.340,49	2.340,62	2.362,17	2.334,71	2.380,65	2.390,86	2.344,50	2.359,48	2.299,79	2.114,73	2.072,08	-11,47%
1072	Boll. Past.Gallet.Cereales	496,37	521,99	542,2	561,54	591,63	610,52	627,52	659,09	677,68	696,82	708,68	40,38%
108	Otros productos alimenticios	977,87	1.026,73	1.086,76	1.137,63	1.209,29	1.231,41	1.225,37	1.362,60	1.454,75	1.431,93	1.482,68	51,62%
1082	Chocolates/Cacaos/Suc.	126,1	126,99	126,93	129,07	137,68	137,67	139,45	148,68	153,74	156,95	160,25	27,08%
1083	Cafés e Infusiones	146,85	153,39	154,95	161,01	167,29	171,25	163,84	154,61	144,78	143,14	139,25	-5,18%
1061	Arroz	243,86	243,37	240,93	240,85	248,09	247,33	247,19	244,815	230,60	219,11	209,55	-14,07%
1073	Pastas Alimenticias	163,48	167,57	176,65	183,03	192,61	185,44	186,94	196,10	209,32	210,56	211,86	29,59%
1081	Azúcar	289,7	300,2	303,23	310,64	303,94	303,58	293,84	280,96	263,01	250,47	244,40	-15,64%
	Miel	19,49	20,61	20,86	19,63	21,84	19,03	23,41	20,21				
103	Frutas y Hortalizas	9.024,30	9.131,29	9.414,64	9.642,98	10.085,42	10.274,35	10.365,19	10.577,94	10.542,48	10.685,44	11.111,96	23,13%
	Legumbres	199,02	192,65	186,42	189,56	193,39	193,45	191,09	185,85	179,30	176,78	172,54	-13,31%
104	Aceite y grasas comestibles	868,82	874,64	880,9	892,68	935,28	955	933,12	933,06	925,7	891,93	865,47	-0,39%
	Total Aceite	830,91	835,62	842,34	853,08	895,49	917,09	898,78	894,73	884,84	849,99	822,76	-0,98%
1043	Ac. Oliva	458,7	491,14	516,09	522,2	543,44	552,98	528,69	523,11	514,66	506,84	496,30	8,20%
1044	Ac. Girasol	306,48	284	272,87	282,05	299,9	313,66	320,13	309,42	289,75	280,97	269,70	-12,00%
1042	Margarina	37,91	39,02	38,56	39,6	39,79	37,91	34,34	38,33	40,86	41,94	42,71	12,66%
1031	Patatas Frescas	1.550,10	1.434,29	1.482,54	1.455,24	1.508,12	1.525,19	1.496,11	1.457,53	1.389,81	1.354,00	1.343,15	-13,35%
1031	Patatas Congeladas	62,83	66,84	69,04	71,79	83,92	83,31	100,8	145,04	223,39	230,22	264,68	321,26%
1031	Patatas Procesadas	63,71	65,87	67,04	66,34	63,93	63,13	62,75	66,57	72,54	65,22	65,78	3,25%
103	Hortalizas Frescas	2.502,86	2.537,53	2.634,05	2.730,55	2.878,39	2.926,91	2.948,46	3.000,12	3.015,20	3.096,32	3.167,81	26,57%
103	Frutas Frescas	3.758,61	3.890,84	3.985,49	4.125,59	4.318,58	4.420,69	4.502,34	4.659,40	4.597,05	4.704,04	5.001,42	33,07%
1039	Aceitunas	129,37	141,95	157,43	156,55	155,14	152,05	145,97	140,79	135,01	133,10	131,96	2,00%
1039	Frutos Secos	103,82	114,97	125,18	133	137,06	131,04	139,82	136,92	132,32	136,39	148,15	42,70%
1039	Frutas/Horta. Transformadas	653,98	686,35	707,45	714,36	746,89	778,58	777,85	785,74	797,86	789,37	816,47	24,85%
1084	Platos Preparados	301	325,51	379,41	413,67	471,06	484,59	492,62	596,31	675,96	664,22	709,32	135,65%
1084	Caldos	10,1	10,17	10,43	9,61	9,99	10,26	10,11	9,21				
1085	Salsas	104,12	110,47	111,81	113,63	119,33	124,06	125,51	172,84	217,26	217,15	229,46	120,38%
11	Bebidas	8.571,44	8.764,49	8.823,67	9.211,85	9.560,96	9.589,53	9.868,80	9.872,77	9.846,08	9.575,99	9.400,61	9,67%
1102	Vino V.C.P.R.D.	295,9	317,7	321,12	305,13	346,7	375,3	354,47	336,96	301,20	292,79	288,38	-2,54%
1102	Vino de Mesa	926,66	828,08	800,81	770,58	768,24	687,53	647,32	518,94	424,98	378,85	347,55	-62,49%
1102	Espumosos y Cavas	55,76	53,45	44,87	46,52	45,75	47,87	47,88	50,02	45,32	39,00	35,90	-35,62%
1102	Otros Vinos	32,18	34,28	32,47	34,6	37,09	33,88	35,05	47,04	66,00	55,40	55,37	72,06%
1107	Cervezas	2.203,04	2.191,54	2.191,75	2.355,39	2.495,92	2.502,22	2.576,55	2.445,52	2.348,71	2.312,89	2.231,33	1,28%
1101	Otras Bebidas Alcohol.	194,7	202,13	181,26	195,19	195,08	188,74	185,148	191,42	195,24	198,27	194,71	0,01%
1103	Sidra	77,03	79,84	80,37	74,1	70,8	66,98	71,59	43,63				
1032	Total Zumo de Frutas	693,94	756,08	748,13	773,01	778,82	763,74	774,25	720,88	651,65	647,60	686,47	-1,08%
1032	Zumo de Uva/Mosto	64,23	71,39	68,93	61,12	60,1							
1107	Agua Mineral	2.171,54	2.398,29	2.570,98	2.710,29	2.813,93	2.907,58	3.037,58	3.256,90	3.444,85	3.288,16	3.310,46	52,45%
1107	Gaseosas y Beb. Refrescantes	2.614,63	2.659,18	2.600,04	2.720,05	2.787,45	2.779,43	2.913,21	2.982,37	3.019,78	3.010,63	2.936,91	12,33%
	Otros Prod. en peso	289,56	312,5	324,23	331,48	333,37	353,81	341,29	346,98	129,20	114,26	494,30	70,71%
	Otros Prod. en Volumen	63,66	83,26	103,59	135,37	127,42	140,87	150,54	175,02	167,83	169,62	269,97	324,08%
	TOTAL CLASES 10 y 11	31.740,38	32.112,85	32.684,76	33.290,92	34.493,64	34.784,34	35.054,70	35.334,42	35.129,70	34.658,95	34.990,48	10,24%
	TOTAL ALIMENTACIÓN	34.607,64	35.127,41	35.781,42	36.519,46	37.780,10	38.104,55	38.370,85	38.786,07	38.642,97	38.096,59	38.918,05	12,46%
	Peso clases 10 y 11	91,71%	91,42%	91,35%	91,16%	91,30%	91,29%	91,36%	91,10%	90,91%	90,98%	89,91%	
	En '000 toneladas												

Fuente: Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2010
Excluidos del consumo alimentario : huevos y otros productos no clasificados
Incluidos los productos frescos, de acuerdo al criterio NACE Rev. 2, pags. 18 a 25.
Clases de producto de acuerdo a CNAE 93 - CNAE 2009 -Rev. 1, notas explicativas

Consumo alimentario per cápita

Consumo alimentario total (Hogares + Hostelería/Restauración + Instituciones)

Anexo de datos. Consumo alimentario, panel MAGRAMA, años 2011 a 2013

CNAE	Grupos de alimentos	2000	2002	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/ 2000
	Huevos	221,56	212,90	209,14	213,66	209,93	204,23	194,55	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
101	Carne	65,30	65,41	67,63	66,48	66,10	65,48	64,96	64,48	63,58	61,28	60,86	-10,01%
102	Pesca	32,33	34,92	36,28	35,94	37,05	36,53	36,49	36,37	35,72	34,48	34,25	-4,95%
105	Industria Láctea	151,52	146,93	146,15	142,96	144,79	142,68	138,02	135,04	130,44	128,63	128,43	-11,99%
1054	Leche Líquida	115,88	111,93	110,39	106,51	104,91	102,42	97,69	93,17	88,57	87,53	86,94	-20,71%
1054	Otras Leches	0,86	0,91	0,90	0,97	0,95	0,92	0,82	0,81	0,79	0,73	0,72	-19,83%
1054-1053	Derivados Lácteos	34,78	34,10	34,86	35,48	38,93	39,35	39,52	41,05	41,07	40,38	40,10	15,84%
107	Pan, bollería y pastas alimenticias	74,52	74,41	75,21	73,91	74,74	74,05	72,17	72,28	70,26	65,53	64,60	-12,88%
1071	Pan	58,13	57,48	57,66	56,04	56,22	55,55	53,57	53,05	50,79	46,14	45,83	-19,98%
1072	Boll. Past.Gallet.Cereales	12,33	12,82	13,24	13,48	13,97	14,19	14,34	14,82	14,85	14,79	14,69	11,72%
108	Otros alimentos	24,29	25,21	26,53	27,31	28,56	28,61	28,00	30,64	32,13	31,25	32,13	17,78%
1082	Chocolates/Cacaos/Suc.	3,13	3,12	3,10	3,10	3,25	3,20	3,19	3,34	3,40	3,42	3,40	10,53%
1083	Cafés e Infusiones	3,65	3,77	3,78	3,86	3,95	3,98	3,74	3,48	3,20	3,12	3,10	-17,43%
1061	Arroz	6,06	5,98	5,88	5,78	5,86	5,75	5,65	5,50	5,09	4,78	4,75	-18,71%
1073	Pastas Alimenticias	4,06	4,12	4,31	4,39	4,55	4,31	4,27	4,41	4,62	4,59	4,56	6,55%
1081	Azúcar	7,19	7,37	7,40	7,46	7,18	7,05	6,71	6,32	5,81	5,47	5,43	-26,17%
	Miel	0,48	0,51	0,51	0,47	0,52	0,44	0,53	0,45				
103	Frutas y Hortalizas	224,13	224,24	229,83	231,45	238,17	238,73	236,82	237,84	232,81	233,16	240,82	1,45%
	Legumbres	4,94	4,73	4,55	4,55	4,57	4,49	4,37	4,18	3,96	3,86	3,83	-15,24%
104	Aceite y grasas comestibles	21,58	21,48	21,50	21,43	22,09	22,19	21,32	20,98	20,44	19,46	19,33	-9,49%
	Total Aceite	20,64	20,52	20,56	20,48	21,15	21,31	20,53	20,12	19,54	18,55	18,42	-9,80%
1043	Ac. Oliva	11,39	12,06	12,60	12,53	12,83	12,85	12,08	11,76	11,37	11,06	10,98	-12,22%
1044	Ac. Girasol	7,61	6,97	6,66	6,77	7,08	7,29	7,31	6,96	6,40	6,13	6,09	-7,96%
1042	Margarina	0,94	0,96	0,94	0,95	0,94	0,88	0,78	0,86	0,90	0,92	0,91	-2,78%
1031	Patatas Frescas	38,50	35,22	36,19	34,93	35,61	35,44	34,18	32,77	30,69	29,55	29,34	-18,36%
1031	Patatas Congeladas	1,56	1,64	1,69	1,72	1,98	1,94	2,30	3,26	4,93	5,02	4,99	198,07%
1031	Patatas Procesadas	1,58	1,62	1,64	1,59	1,51	1,47	1,43	1,50	1,60	1,42	1,41	-13,04%
103	Hortalizas Frescas	62,16	62,31	64,30	65,54	67,97	68,01	67,37	67,46	66,59	67,56	67,10	5,07%
103	Frutas Frescas	93,35	95,55	97,29	99,02	101,98	102,72	102,87	104,77	101,52	102,65	101,95	5,50%
1039	Aceitunas	3,21	3,49	3,84	3,76	3,66	3,53	3,34	3,17	2,98	2,90	2,86	-24,43%
1039	Frutos Secos	2,58	2,82	3,06	3,19	3,24	3,04	3,19	3,08	2,92	2,98	2,96	-2,61%
1039	Frutas/Horta. Transformadas	16,24	16,85	17,27	17,15	17,64	18,09	17,77	17,67	17,62	17,22	17,11	-0,26%
1084	Platos Preparados	7,48	7,99	9,26	9,93	11,12	11,26	11,26	13,41	14,93	14,49	14,39	56,49%
1084	Caldos	0,25	0,25	0,25	0,23	0,24	0,24	0,23	0,21				
1085	Salsas	2,59	2,71	2,73	2,73	2,82	2,88	2,87	3,89	4,80	4,74	4,71	73,60%
11	Bebidas	212,88	215,23	215,40	221,10	225,79	222,82	225,48	221,99	217,43	208,95	203,73	-2,99%
1102	Vino V.C.P.R.D.	7,35	7,80	7,84	7,32	8,19	8,72	8,10	7,58	6,65	6,39	6,35	-18,50%
1102	Vino de Mesa	23,01	20,34	19,55	18,50	18,14	15,97	14,79	11,67	9,38	8,27	8,21	-57,71%
1102	Espumosos y Cavas	1,38	1,31	1,10	1,12	1,08	1,11	1,09	1,12	1,00	0,85	0,85	-22,31%
1102	Otros Vinos	0,80	0,84	0,79	0,83	0,88	0,79	0,80	1,06	1,46	1,21	1,20	52,51%
1107	Cervezas	54,71	53,82	53,50	56,53	58,94	58,14	58,87	54,99	51,87	50,47	50,12	-5,67%
1101	Otras Bebidas Alcohol.	4,84	4,96	4,42	4,68	4,61	4,39	4,23	4,30	4,31	4,33	4,30	-2,23%
1103	Sidra	1,91	1,96	1,96	1,78	1,67	1,56	1,64	0,98				
1032	Total Zumo de Frutas	17,23	18,57	18,26	18,55	18,39	17,75	17,69	16,21	14,39	14,13	14,03	-22,62%
1032	Zumo de Uva/Mosto	1,60	1,75	1,68	1,47	1,42							
1107	Agua Mineral	53,93	58,90	62,76	65,05	66,45	67,56	69,40	73,23	76,07	71,75	71,26	14,32%
1107	Gaseosas y Beb. Refrescantes	64,94	65,30	63,47	65,29	65,83	64,58	66,56	67,06	66,69	65,69	65,25	3,50%
	Otros Prod. en peso	7,19	7,67	7,91	7,96	7,87	8,22	7,80	7,80	2,85	2,49	2,48	-68,50%
	Otros Prod. en Volumen	1,58	2,04	2,53	3,25	3,01	3,27	3,44	3,94	3,71	3,70	3,68	46,36%
TOTAL CLASES 15		788,30	788,60	797,89	799,04	814,58	808,22	800,92	794,48	775,78	756,28	758,31	-5,21%

TOTAL ALIMENTACIÓN 859,51 862,63 873,48 876,53 892,19 885,37 876,68 872,09 853,36 831,29 825,63 -5,48%

TOTAL POBLACION 40.264.162 40.721.447 40.964.244 41.663.702 42.345.342 43.038.035 43.768.250 44.474.631 45.283.258 45.828.172 46.142.455 11,87%

En kgrs por habitante y año

Excluidos del consumo alimentario : huevos y otros productos no clasificados

Incluidos los productos frescos, de acuerdo al criterio NACE Rev. 2, pags. 18 a 25.

Fuente: Consumo alimentario, MAGRAMA, años 2001 a 2010

Anuario del Instituto Nacional de Estadística, 2012

Consumo alimentario total en kg/litros/unidades y per cápita. Hogares

Grupos de alimentos										
Grupos de alimentos	2013	2012	% 13/12	2013 per cápita	2011	% 12/11	2012 per cápita	2010	% 11/10	2011 per cápita
Huevos	393,50	380,70			376,89			378,45		
Carne	2.431,30	2.434,90	-0,1%	53,53	2.416,31	0,8%	52,85	2.431,96	-0,6%	51,20
Pesca	1.218,90	1.215,00	0,3%	26,84	1.230,20	-1,2%	26,37	1.254,02	-1,9%	26,07
Leche Líquida	3.441,30	3.404,10	1,1%	75,77	3.418,90	-0,4%	73,89	3.527,52	-3,1%	72,45
Otras Leches	32,10	31,20	2,9%	0,71	32,45	-3,8%	0,68	32,71	-0,8%	0,69
Derivados Lácteos	1.796,50	1.762,10	2,0%	39,56	1.750,21	0,7%	38,25	1.603,12	9,2%	37,09
Pan	1.699,10	1.652,50	2,8%	37,41	1.633,65	1,2%	35,87	1.668,81	-2,1%	34,62
Boll. Past.Callet.Cereales	631,20	601,70	4,9%	13,90	596,40	0,9%	13,06	601,12	-0,8%	12,64
Chocolates/Cacaos/Suc.	165,30	158,70	4,2%	3,64	151,55	4,7%	3,44	150,54	0,7%	3,21
Cafés e Infusiones	82,80	80,50	2,9%	1,82	78,47	2,6%	1,75	76,72	2,3%	1,66
Arroz	187,40	184,60	1,5%	4,13	178,76	3,3%	4,01	177,17	0,9%	3,79
Pastas Alimenticias	188,60	177,30	6,4%	4,15	172,42	2,8%	3,85	173,89	-0,8%	3,65
Azúcar	199,30	189,30	5,3%	4,39	182,36	3,8%	4,11	185,05	-1,5%	3,86
Miel							0,00			0,00
Legumbres	152,40	147,00	3,7%	3,36	145,00	1,4%	3,19	147,29	-1,6%	3,07
Total Aceite	615,60	596,20	3,3%	13,55	610,01	-2,3%	12,94	621,17	-1,8%	12,93
Ac. Oliva	422,90	426,10	-0,8%	9,31	443,08	-3,8%	9,25	446,33	-0,7%	9,39
Ac. Girasol	168,80	153,80	9,8%	3,72	154,10	-0,2%	3,34	160,98	-4,3%	3,27
Margarina					33,87	-100,0%	0,00	37,04		0,72
Patatas Frescas	1.085,70	1.065,60	1,9%	23,91	1.033,63	3,1%	23,13	1.072,80	-3,7%	21,90
Patatas Congeladas	45,90	43,30	6,0%	1,01	43,94	-1,4%	0,94	44,32	-0,9%	0,93
Patatas Procesadas	58,50	56,60	3,4%	1,29	55,15	2,6%	1,23	58,08	-5,0%	1,17
Hortalizas Frescas	2.923,53	2.870,56	1,8%	64,37	2.884,41	-0,5%	62,31	2.781,00	3,7%	61,12
Frutas Frescas	4.676,60	4.780,96	-2,2%	102,97	4.656,02	2,7%	103,78	4.694,92	-0,8%	98,66
Aceitunas	117,90	105,70	11,5%	2,60	102,69	2,9%	2,29	103,56	-0,8%	2,18
Frutos Secos	127,50	120,90	5,5%	2,81	121,89	-0,8%	2,62	130,49	-6,6%	2,58
Frutas/Horta. Transformadas	606,90	604,10	0,5%	13,36	615,43	-1,8%	13,11	629,85	-2,3%	13,04
Platos Preparados	556,80	556,60	0,0%	12,26	546,06	1,9%	12,08	543,09	0,5%	11,57
Caldos					102,03		0,00	99,98	2,1%	2,16
Salsas							0,00			
Vino V.C.P.R.D.	135,90	135,70	0,1%	2,99	140,68	-3,5%	2,95	141,86	-0,8%	2,98
Vino de Mesa	221,20	234,20	-5,6%	4,87	226,05	3,6%	5,08	217,02	4,2%	4,79
Espumosos y Cavas	24,50	27,10	-9,6%	0,54	27,90	-2,9%	0,59	26,18	6,6%	0,59
Otros Vinos	32,80	32,80	0,0%	0,72	33,08	-0,8%	0,71	40,32	-18,0%	0,70
Cervezas	817,90	812,90	0,6%	18,01	785,39	3,5%	17,65	761,40	3,2%	16,64
Otras Bebidas Alcohol.	42,50	42,10	1,0%	0,94	42,56	-1,1%	0,91	46,68	138,7%	2,36
Sidra					15,07	-100,0%	0,00	14,90	1,2%	0,32
Total Zumo de Frutas	491,40	504,20	-2,5%	10,82	537,50	-6,2%	10,94	573,70	-6,3%	11,39
Zumo de Uva/Mosto							0,00			0,00
Agua Mineral	2.378,40	2.376,50	0,1%	52,37	2.362,60	0,6%	51,59	2.430,90	-2,8%	50,07
Gaseosas y Beb. Refrescantes	2.120,10	2.114,60	0,3%	46,68	2.135,10	-1,0%	45,90	2.095,50	1,9%	45,24
Otros Prod. en peso	497,40	473,70	5,0%	10,95	456,40	3,8%	10,28	450,80		9,67
Otros Prod. en Volumen	281,60	275,00	2,4%	6,20	275,00	0,0%	5,97	251,50		5,83
TOTAL ALIMENTACIÓN	30.717,10	30.481,50	0,8%	676,35	30.282,30	0,7%	661,64	30.490,72	-0,7%	641,70

Datos. Encuesta de Actividad Industrial (EIAE) y DIRCE, INE

Encuesta de Actividad Industrial (EIAE).

La EIAE existe desde 1993 y tiene como objetivo “proporcionar una información precisa, fiable y en el menor plazo de tiempo posible, de las principales características estructurales y de actividad de los diversos sectores que constituyen la actividad industrial de la economía, de tal forma que se puedan satisfacer las necesidades de información, tanto nacionales como internacionales, en la materia” (notas metodológicas de la EIAE 2007, página web del INE). Los datos se obtienen de forma primaria, es decir, a través de cuestionario, y tanto enunciado como variables se acomodan al marco Eurostat, al objeto de facilitar estadísticos comparables con otros países europeos.

La población objeto de estudio de la encuesta es el conjunto de empresas con una o más personas ocupadas remuneradas, y cuya actividad principal figura incluida en las Secciones C a E de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE93 Rev.1; CNAE2009). Dentro de la empresa, se detallan los diversos establecimientos industriales “se entiende por establecimiento, toda empresa o parte de una empresa, situada en un lugar geográficamente delimitado (taller, fábrica, etc.), en el que se realizan actividades económicas a las que dedican su trabajo una o varias personas por cuenta de una misma empresa. Un establecimiento se considera industrial si su actividad principal es industrial” (notas metodológicas de las EIE 2007, página web del INE), dentro del territorio nacional, con la excepción de Ceuta y Melilla.

Directorio Central de Empresas (DIRCE). Contenido y Metodología.

El objetivo básico es hacer posible la realización de encuestas económicas por muestreo. Se actualiza una vez al año, generándose un nuevo sistema de información a 1 de enero de cada período. Se publica una explotación estadística de los resultados para empresas y unidades locales, desglosados por comunidades autónomas según condición jurídica, actividad económica principal y estrato de asalariados asignado. El DIRCE genera información asociada a: altas, permanencias y bajas, clasificadas estas según sector económico, condición jurídica y estrato de asalariados” (www.ine.es). La metodología del DIRCE se basa en el registro de la actividad económica de la empresa a través de compilar las distintas fuentes en que ésta pueda estar registrada: Impuesto de Actividades Económicas, Seguridad Social, declaración de locales, entre otros. Debido a su carácter de apunte administrativo, se señala que puede existir un factor de inflación en el número de empresas debido a la no actualización de bajas y cambios, que se intenta solventar mediante muestreos periódicos de control.

Anexo de datos. Principales magnitudes de la industria alimentaria, años 2012 y 2011
Encuesta Industrial de Empresas (EIAE); Anuario estadístico del MAGRAMA

CNAE 2009	Subsectores	Personas ocupadas		Ventas de producto		Compra de materias primas		Inversión en Activos materiales		Valor Añadido		Gastos de personal	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
101	Industrias Cárnicas	80.794	83.310	19.499	19.149	13.273	13.008	453	479	3.579	3.632	2.215	2.349
102	Transformación de Pescado	18.324	18.390	4.107	4.162	2.727	2.744	89	80	676	769	433	441
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	32.230	31.324	7.155	6.697	3.672	3.119	275	274	1.531	2.032	836	829
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	11.929	11.875	8.427	7.762	7.202	6.534	255	227	972	852	377	383
105	Industrias Lácteas	25.452	26.381	8.322	8.933	4.830	5.088	265	277	1.669	1.939	939	966
106	Productos Molinería	6.310	6.447	3.323	3.165	2.517	2.452	98	119	496	556	241	240
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	76.385	77.467	6.630	6.848	2.632	2.743	297	462	2.323	2.459	1.731	1.770
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	14.220	20.622	3.272	4.410	1.761	1.563	97	132	938	861	492	749
1085-1089	Otros Productos Diversos	28.972	23.307	6.343	4.557	3.130	2.841	292	295	1.781	1.912	1.026	763
109	Productos Alimentación Animal	12.548	12.754	8.984	8.900	6.856	6.957	144	142	989	829	451	457
1102	Vinos	23.743	24.423	5.772	5.520	2.829	2.322	292	287	1.628	1.765	760	806
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	9.524	9.751	3.815	3.844	1.078	799	206	168	1.393	1.529	551	597
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	12.393	12.286	4.519	4.726	1.800	1.809	116	116	1.024	1.237	580	589
Total Industria Alimentaria		352.824	358.337	90.169	88.673	54.309	51.977	2.879	3.059	18.999	20.373	10.939	10.939
Total INDUSTRIA		1.922.272	2.049.195	438.907	450.843	250.811	255.603	19.346	18.036	125.417	133.206	71.108	74.706

Anexo de datos. Principales magnitudes de la industria alimentaria, año 2012
Peso por sectores y comparación con total de la industria española
Encuesta Industrial de Empresas (EIAE); Anuario estadístico del MAGRAMA

CNAE	Subsectores	Personas ocupadas		Ventas de producto (M€)		Compra de materias primas (M€)		Inversión en Activos materiales (M€)		Valor Añadido (M€)		Gastos de personal (M€)	
		2012	%	2012	%	2012	%	2012	%	2012	%	2012	%
2009													
101	Industrias Cárnicas	80.794	22,9%	19.499	21,6%	13.273	24,4%	453	15,7%	3.579	18,8%	2.215	11,7%
102	Transformación de Pescado	18.324	5,2%	4.107	4,6%	2.727	5,0%	89	3,1%	676	3,6%	433	2,3%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	32.230	9,1%	7.155	7,9%	3.672	6,8%	275	9,6%	1.531	8,1%	836	4,4%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	11.929	3,4%	8.427	9,3%	7.202	13,3%	255	8,9%	972	5,1%	377	2,0%
105	Industrias Lácteas	25.452	7,2%	8.322	9,2%	4.830	8,9%	265	9,2%	1.669	8,8%	939	4,9%
106	Productos Molinería	6.310	1,8%	3.323	3,7%	2.517	4,6%	98	3,4%	496	2,6%	241	1,3%
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	76.385	21,6%	6.630	7,4%	2.632	4,8%	297	10,3%	2.323	12,2%	1.731	9,1%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	14.220	4,0%	3.272	3,6%	1.761	3,2%	97	3,4%	938	4,9%	492	2,6%
1085-1089	Otros Productos Diversos	28.972	8,2%	6.343	7,0%	3.130	5,8%	292	10,1%	1.781	9,4%	1.026	5,4%
109	Productos Alimentación Animal	12.548	3,6%	8.984	10,0%	6.856	12,6%	144	5,0%	989	5,2%	451	2,4%
1102	Vinos	23.743	6,7%	5.772	6,4%	2.829	5,2%	292	10,1%	1.628	8,6%	760	4,0%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	9.524	2,7%	3.815	4,2%	1.078	2,0%	206	7,2%	1.393	7,3%	551	2,9%
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	12.393	3,5%	4.519	5,0%	1.800	3,3%	116	4,0%	1.024	5,4%	580	3,1%
	Total Industria Alimentaria	352.824	100%	90.169	100%	54.309	100%	2.879	100%	18.999	100%	10.939	100%
	Ratios sobre ventas	255.564				60,2%		3,2%		21,1%		12,1%	
	Total INDUSTRIA	1.922.272	18,4%	438.907	20,5%	250.811	21,7%	19.346	14,9%	125.417	15,1%	71.108	15,4%

Anexo de datos. Principales magnitudes de la industria alimentaria, años 2005 a 2011
Ventas netas (en millones de euros) y Valor Añadido (millones de euros y % sobre ventas)
Encuesta Industrial de Empresas (EIAE); Anuario estadístico del MAGRAMA

CNAE 2009	Subsectores	(31 de Diciembre de 2011)			(31 de Diciembre de 2010)			(31 de Diciembre de 2009)			(31 de Diciembre de 2008)		
		Ventas netas		Valor añadido %	Ventas netas		Valor añadido %	Ventas netas		Valor añadido %	Ventas netas		Valor añadido %
		Mio euros	Mio euros		Mio euros	Mio euros		Mio euros	Mio euros		Mio euros	Mio euros	
101	Industrias Cárnicas	19.149	3.793	19,8%	17.535	3.620	20,6%	17.005	3.522	18,2	17.738	3.746	21,1%
102	Transformación de Pescado	4.162	977	23,5%	3.785	719	19,0%	3.623	715	3,7	3.696	727	19,7%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	6.697	1.958	29,2%	6.625	1.532	23,1%	6.156	1.514	7,8	6.221	1.608	25,9%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	7.762	1.003	12,9%	7.351	927	12,6%	6.939	698	3,6	7.548	940	12,5%
105	Industrias Lácteas	8.933	2.130	23,8%	8.221	1.842	22,4%	8.499	1.887	9,8	9.585	1.777	18,5%
106	Productos Molinería	3.165	473	15,0%	2.564	477	18,6%	2.714	366	1,9	3.039	612	20,1%
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	6.848	2.336	34,1%	6.822	2.661	39,0%	6.259	2.528	13,1	7.081	2.675	37,8%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	4.410	1.468	33,3%	2.859	897	31,4%	2.735	848	4,4	3.175	1.001	31,5%
1085-1089	Otros Productos Diversos	4.557	1.583	34,8%	5.508	1.773	32,2%	5.368	1.653	8,6	5.473	1.705	31,2%
109	Productos Alimentación Animal	8.900	1.485	16,7%	7.414	932	12,6%	7.138	922	4,8	8.654	835	9,6%
1102	Vinos	9.364	3.399	36,3%	4.877	1.555	31,9%	4.671	1.521	7,9	5.481	1.542	28,1%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	*	*	*	3.999	1.606	40,2%	4.122	1.832	9,5	4.629	1.696	36,6%
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	4.726	1.619	34,3%	4.756	1.302	27,4%	4.947	1.320	6,8	5.281	1.397	26,5%
	Total Industria Alimentaria	88.673	22.225	25,1%	82.315	19.845	24,1%	80.177	19.328	100,0	87.600	20.261	23,1%

CNAE 2009	Subsectores	(31 de Diciembre de 2007)			(31 de Diciembre de 2006)			(31 de Diciembre de 2005)		
		Ventas netas		Valor añadido %	Ventas netas		Valor añadido %	Ventas netas		Valor añadido %
		(M€)	Mio euros		Mio euros	Mio euros		Mio euros	Mio euros	
101	Industrias Cárnicas	16.374	3.787	23,1%	15.905	3.358	21,1%	15.829	3.298	20,8%
102	Transformación de Pescado	3.780	816	21,6%	3.626	796	21,9%	3.457	749	21,7%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	6.388	1.667	26,1%	6.266	1.412	22,5%	6.220	1.354	21,8%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	6.796	782	11,5%	6.225	638	10,2%	6.260	918	14,7%
105	Industrias Lácteas	8.625	1.775	20,6%	8.604	1.772	20,6%	8.251	1.767	21,4%
106	Productos Molinería	3.000	476	15,8%	2.638	382	14,5%	2.489	383	15,4%
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	6.049	2.399	39,7%	6.045	2.429	40,2%	5.670	2.300	40,6%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	3.132	1.028	32,8%	3.228	966	29,9%	3.133	926	29,6%
1085-1089	Otros Productos Diversos	4.627	1.549	33,5%	4.206	1.457	34,6%	4.204	1.398	33,3%
109	Productos Alimentación Animal	7.811	858	11,0%	6.853	854	12,5%	6.616	857	13,0%
1102	Vinos	5.291	1.609	30,4%	5.320	1.586	29,8%	4.963	1.348	27,2%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	4.889	1.984	40,6%	4.743	1.768	37,1%	4.560	1.754	38,6%
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	5.333	1.407	26,4%	5.067	1.280	25,3%	5.334	1.244	23,3%
	Total Industria Alimentaria	82.094	22.225	27,1%	78.726	18.698	23,8%	76.985	18.297	23,8%

Fuente: Elaboración propia (Anuario Estadístico del MAGRAMA); 2011 datos de la Encuesta Industrial Anual de Empresas 2010 del INE.

* Incluido en 2011 en la clase 1101 a 1105, total bebidas con alcohol

Anexo de datos. Principales magnitudes de la industria alimentaria, años 2005 a 2011

Personas ocupadas y Gasto en Personal (millones de euros y % sobre ventas)

Encuesta Industrial de Empresas (EIAE); Anuario estadístico del MAGRAMA

CNAE 2009	Subsectores	(31 de Diciembre de 2011)				(31 de Diciembre de 2010)				(31 de Diciembre de 2009)			
		Personas ocupadas		Gastos de personal		Personas ocupadas		Gastos de personal		Personas ocupadas		Gastos de personal	
		Nº	%	Millones euros	%	Nº	%	Millones euros	%	Nº	%	Millones euros	%
101	Industrias Cármicas	83.310	23,2%	2.349	21,5%	83.540	23,0%	2.266	20,7%	84.114	23,1%	2.246	20,8%
102	Transformación de Pescado	18.390	5,1%	441	4,0%	18.581	5,1%	430	3,9%	19.331	5,3%	431	4,0%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	31.324	8,7%	829	7,6%	31.899	8,8%	832	7,6%	30.999	8,5%	812	7,5%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	11.875	3,3%	383	3,5%	12.167	3,3%	388	3,5%	11.750	3,2%	369	3,4%
105	Industrias Lácteas	26.381	7,4%	966	8,8%	26.079	7,2%	923	8,4%	26.455	7,3%	987	9,1%
106	Productos Molinería	6.447	1,8%	240	2,2%	6.545	1,8%	239	2,2%	6.702	1,8%	234	2,2%
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	77.467	21,6%	1.770	16,2%	81.037	22,3%	1.881	17,2%	80.508	22,1%	1.765	16,3%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	20.622	5,8%	749	6,9%	15.210	4,2%	499	4,6%	15.976	4,4%	536	5,0%
1085-1089	Otros Productos Diversos	23.307	6,5%	763	7,0%	28.400	7,8%	978	8,9%	28.734	7,9%	941	8,7%
109	Productos Alimentación Animal	12.754	3,6%	457	4,2%	13.012	3,6%	472	4,3%	13.155	3,6%	465	4,3%
1102	Vinos	34.175	9,5%	1.402	12,8%	23.521	6,5%	793	7,2%	22.652	6,2%	744	6,9%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	*		*		10.597	2,9%	627	5,7%	10.973	3,0%	666	6,2%
1107	Agua y Bebidas Analcohólicas	12.286	3,4%	589	5,4%	13.238	3,6%	617	5,6%	13.465	3,7%	618	5,7%
	Total Industria Alimentaria	358.338		10.939		363.826		10.944		364.815		10.814	

CNAE 2009	Subsectores	(31 de Diciembre de 2008)				(31 de Diciembre de 2007)				(31 de Diciembre de 2006)				(31 de Diciembre de 2005)			
		Personas ocupadas		Gastos de personal		Personas ocupadas		Gastos de personal		Personas ocupadas		Gastos de personal		Personas ocupadas		Gastos de personal	
		Nº	%	Millones euros	%	Nº	%	Millones euros	%	Nº	%	Millones euros	%	Nº	%	Millones euros	%
101	Industrias Cármicas	86.980	22,8%	2.297	20,8%	87.936	23,3%	2.211	21,3%	85.624	22,4%	2.043	20,1%	85.105	22,3%	1.977	20,2%
102	Transformación de Pescado	19.737	5,2%	447	4,0%	22.798	6,0%	478	4,6%	22.248	5,8%	454	4,5%	22.240	5,8%	432	4,4%
103	Conservas de Frutas y Hortalizas	33.423	8,8%	844	7,6%	34.414	9,1%	803	7,7%	35.410	9,3%	814	8,0%	35.857	9,4%	788	8,1%
104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	11.575	3,0%	316	2,9%	11.479	3,0%	309	3,0%	10.860	2,8%	297	2,9%	11.658	3,1%	284	2,9%
105	Industrias Lácteas	26.761	7,0%	978	8,9%	25.941	6,9%	861	8,3%	28.069	7,3%	913	9,0%	27.239	7,1%	882	9,0%
106	Productos Molinería	6.583	1,7%	223	2,0%	6.857	1,8%	224	2,2%	6.879	1,8%	216	2,1%	7.279	1,9%	218	2,2%
107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	84.960	22,3%	1.823	16,5%	79.592	21,1%	1.616	15,5%	84.704	22,2%	1.641	16,2%	83.284	21,8%	1.548	15,9%
1081-1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	17.469	4,6%	558	5,1%	17.119	4,5%	527	5,1%	17.779	4,7%	538	5,3%	18.177	4,8%	519	5,3%
1085-1089	Otros Productos Diversos	29.242	7,7%	948	8,6%	25.971	6,9%	887	8,5%	25.444	6,7%	816	8,0%	25.148	6,6%	800	8,2%
109	Productos Alimentación Animal	14.212	3,7%	483	4,4%	14.067	3,7%	455	4,4%	14.124	3,7%	442	4,4%	14.227	3,7%	430	4,4%
1102	Vinos	24.016	6,3%	750	6,8%	23.495	6,2%	694	6,7%	22.863	6,0%	657	6,5%	22.862	6,0%	586	6,0%
1101	Otras Bebidas Alcohólicas	12.012	3,1%	709	6,4%	12.873	3,4%	691	6,6%	13.182	3,4%	691	6,8%	13.613	3,6%	726	7,4%
1107	Agua y Bebidas Analcohólicas	14.865	3,9%	665	6,0%	15.355	4,1%	648	6,2%	14.985	3,9%	625	6,2%	15.010	3,9%	576	5,9%
	Total Industria Alimentaria	381.835		11.040		377.897		10.402		382.171		10.148		381.699		9.766	

Fuente: Elaboración propia (Anuario Estadístico del MAGRAMA); 2011 datos de la Encuesta Industrial Anual de Empresas 2010 del INE.

* Incluido en 2011 en la clase 1101 a 1105, total bebidas con alcohol

Anexo de datos. Directorio Central de Empresas (DIRCE). Población de empresas por estrato asalariados.

Total y comparativo con resto de ramas industriales, años 2008 a 2013.

TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2013							diciembre 2012	
	Menos de 10	De 10 a 50	HASTA 49	De 50 - 200	200 Ó MAS	Total	EMPLEOS	EMPLEO/EMPR
Total Industria Alimentaria	23.047	4.630	32.296	808	246	28.731	352.824	12,28
Total Industria	98.775	24.213	122.988	4.218	1.177	205.682	1.922.272	9,35
% ALIM/INDUSTRIA	23,3%	19,1%	26,3%	19,2%	20,9%	14,0%	18,4%	131,4%
% Variación vs AA (Alimentación)	-1,1%	-3,4%	15,0%	-6,0%	3,4%	-1,6%	-1,5%	0,0%
TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2012							diciembre 2011	
Total Industria Alimentaria	23.300	4.792	28.092	860	238	29.190	358.337	12,28
Total Industria	84.656	22.987	107.643	3.996	1.013	220.673	2.049.195	9,29
% ALIM/INDUSTRIA	27,5%	20,8%	26,1%	21,5%	23,5%	13,2%	17,5%	132,2%
% Variación vs AA (Alimentación)	-1,2%	1,2%	-0,8%	1,8%	-5,2%	-0,8%	-1,5%	-0,7%
TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2011							diciembre 2010	
Total Industria Alimentaria	23.592	4.736	28.328	845	251	29.424	363.826	12,36
Total Industria	186.700	28.073	214.773	4.655	1.245	220.673	2.133.618	9,67
% ALIM/INDUSTRIA	12,6%	16,9%	13,2%	18,2%	20,2%	13,3%	17,1%	127,9%
% Variación vs AA (Alimentación)	-2,3%	-3,9%	-2,6%	1,4%	0,8%	-2,5%	-0,3%	2,2%
TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2010							diciembre 2009	
Total Industria Alimentaria	24.152	4.929	29.081	833	249	30.163	364.815	12,09
Total Industria	193.627	29.809	223.436	4.825	1.276	229.537	2.199.532	9,58
% ALIM/INDUSTRIA	12,5%	16,5%	13,0%	17,3%	19,5%	13,1%	16,6%	126,2%
% Variación vs AA (Alimentación)	-0,8%	-4,7%	-1,5%	-3,1%	2,5%	-1,5%	-4,5%	-3,0%
TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2009							diciembre 2008	
Total Industria Alimentaria	24.352	5.170	29.522	860	243	30.625	381.836	12,47
Total Industria	202.932	33.739	236.671	5.378	1.384	243.433	2.514.397	10,33
% ALIM/INDUSTRIA	12,0%	15,3%	12,5%	16,0%	17,6%	12,6%	15,2%	120,7%
% Variación vs AA (Alimentación)	-1,9%	-0,3%	-1,6%	-3,4%	-8,0%	-1,7%	1,0%	2,8%
TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2008							diciembre 2007	
Total Industria Alimentaria	24.814	5.184	29.998	890	264	31.152	377.897	12,13
Total Industria	201.732	36.831	238.563	5.880	1.511	245.954	2.580.375	10,49
% ALIM/INDUSTRIA	12,3%	14,1%	12,6%	15,1%	17,5%	12,7%	14,6%	115,6%
% Variación vs AA (Alimentación)	-1,7%	1,0%	-1,3%	2,5%	-2,9%	-1,2%	-1,1%	0,1%

Anexo de datos. Directorio Central de Empresas (DIRCE). Población de empresas por estrato asalariados.

Sectores de la industria alimentaria. Años 2010 a 2013.

1 enero de 2013 TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2013

C.N.A.E.

TOTAL

diciembre 2012

		Menos de 10	De 10 a 50	HASTA 49	De 50 - 200	200-499	Más de 500	200 o más	Total	EMPL EOS	EMPLOE/ EMPR
Total 101	Industrias Cárnicas	2.854	957	4.516	183	42		42	4.036	80.794	20,02
Total 102	Transformación de Pescado	371	209	759	58	11		11	655	18.324	27,98
Total 103	Conservas de Frutas y Hortalizas	901	307	1.474	109	40		40	1.358	32.230	23,73
Total 104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	1.355	222	1.800	26	5		5	1.610	11.929	7,41
Total 105	Industrias Lácteas	1.293	192	1.687	42	21		21	1.550	25.452	16,42
Total 106	Productos Molinería	393	104	591	15	2		2	517	6.310	12,21
Total 107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	9.251	1.146	11.722	128	27		27	10.558	76.385	7,23
1081+1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	519	156	806	33	21		21	726	14.220	19,59
1083 a 1089	Otros Productos Diversos	1.428	379	2.181	80	20		20	1.911	28.972	15,16
Total 109	Productos Alimentación Animal	545	242	1.009	41	3		3	833	12.548	15,06
1102+1104	Vinos	3.406	564	4.664	57	7		7	4.036	23.743	5,88
1101 a 1106	Otras Bebidas Alcohólicas	517	73	701	13	9		9	612	9.524	15,56
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	214	79	386	23	13		13	329	12.393	37,67
TOTAL 10 y 11	Total Industria Alimentaria	23.047	4.630	32.296	808	189	57	246	28.731	352.824	12,28
TOTAL INDUSTRIA	Total Industria	98.775	24.213	122.988	4.218	862	315	1.177	205.682	1.922.272	9,35

1 enero de 2012 TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2012

C.N.A.E.

TOTAL

diciembre 2011

		Menos de 10	De 10 a 50	HASTA 49	De 50 - 200	200-499	Más de 500	200 Ó MAS	Total	EMPL EOS	EMPLOE/ EMPR
Total 101	Industrias Cárnicas	2.901	1.015	3.916	187	29	12	41	4.144	83.310	20,10
Total 102	Transformación de Pescado	380	224	604	65	17	2	18	687	18.390	26,77
Total 103	Conservas de Frutas y Hortalizas	916	296	1.212	116	28	7	32	1.357	31.324	23,08
Total 104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	1.296	269	1.565	29	5	3	7	1.601	11.875	7,42
Total 105	Industrias Lácteas	1.284	203	1.487	51	12	11	20	1.558	26.381	16,93
Total 106	Productos Molinería	439	104	543	17	3	1	4	564	6.447	11,43
Total 107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	9.383	1.181	10.564	139	29	7	36	10.739	77.467	7,21
1081+1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	531	157	688	36	15	6	19	743	20.622	27,76
1083 a 1089	Otros Productos Diversos	1.446	370	1.816	83	25	1	25	1.924	23.307	12,11
Total 109	Productos Alimentación Animal	553	250	803	43	4	1	5	851	12.754	14,99
1102+1104	Vinos	3.444	573	4.017	57	9	1	9	4.083	24.423	5,98
1101 a 1106	Otras Bebidas Alcohólicas	496	74	570	16	5	4	9	595	9.751	16,39
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	231	79	310	21	7	7	13	344	12.286	35,72
TOTAL 10 y 11	Total Industria Alimentaria	23.300	4.792	28.092	860	179	59	238	29.190	358.337	12,28
TOTAL INDUSTRIA	Total Industria	84.656	22.987	107.643	3.996	740	273	1.013	220.673	2.049.195	9,29

1 enero de 2011 TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2011

C.N.A.E.

TOTAL

diciembre 2010

		Menos de 10	De 10 a 50	HASTA 49	De 50 - 200	200-499	Más de 500	200 Ó MAS	Total	EMPL EOS	EMPLOE/ EMPR
Total 101	Industrias Cárnicas	2.930	1.048	3.978	190	29	12	41	4.209	83.540	19,85
Total 102	Transformación de Pescado	399	223	622	65	17	2	18	706	18.581	26,32
Total 103	Conservas de Frutas y Hortalizas	888	292	1.180	115	28	7	32	1.330	31.899	23,98
Total 104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	1.341	223	1.564	27	5	3	7	1.599	12.167	7,61
Total 105	Industrias Lácteas	1.284	208	1.492	46	12	11	20	1.561	26.079	16,71
Total 106	Productos Molinería	460	106	566	17	3	1	4	587	6.545	11,15
Total 107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	9.556	1.190	10.746	139	29	7	36	10.921	81.037	7,42
1081+1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	550	157	707	39	15	6	19	767	15.210	19,83
1083 a 1089	Otros Productos Diversos	1.425	374	1.799	75	25	1	25	1.900	28.400	14,95
Total 109	Productos Alimentación Animal	566	248	814	43	4	1	5	862	13.012	15,10
1102+1104	Vinos	3.490	513	4.003	52	9	1	9	4.065	23.521	5,79
1101 a 1106	Otras Bebidas Alcohólicas	458	74	532	14	5	4	9	555	10.597	19,09
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	245	80	325	23	7	7	13	362	13.238	36,57
TOTAL 10 y 11	Total Industria Alimentaria	23.592	4.736	28.328	845	188	63	251	29.424	363.826	12,36
TOTAL INDUSTRIA	Total Industria	186.700	28.073	214.773	4.655	891	354	1.245	220.673	2.133.618	9,67

1 enero de 2010 TOTAL NACIONAL 1 ENERO 2010

C.N.A.E.

ESTRATO DE ASALARIADOS

diciembre 2009

		Menos de 10	De 10 a 50	HASTA 49	De 50 - 200	200-499	Más de 500	200 Ó MAS	Total	EMPL EOS	OC/EMPR
Total 101	Industrias Cárnicas	3.012	1.093	4.105	186	32	12	44	4.335	84.114	19,40
Total 102	Transformación de Pescado	397	226	623	67	16	2	18	708	19.331	27,30
Total 103	Conservas de Frutas y Hortalizas	885	310	1.195	121	27	8	32	1.351	30.999	22,95
Total 104	Grasas y Aceites (Veg.y Anim.)	1.350	227	1.577	22	5	2	7	1.606	11.750	7,32
Total 105	Industrias Lácteas	1.313	214	1.527	45	9	11	20	1.592	26.455	16,62
Total 106	Productos Molinería	475	106	581	19	5	0	4	605	6.702	11,08
Total 107	Pan, Pastelería, Pastas alimenticias	9.826	1.265	11.091	133	28	7	36	11.259	80.508	7,15
1081+1082	Azúcar, Chocolate y Confitería	550	173	723	37	14	6	19	780	15.976	20,48
1083 a 1089	Otros Productos Diversos	1.471	373	1.844	72	26	1	25	1.943	28.734	14,79
Total 109	Productos Alimentación Animal	577	272	849	42	4	1	5	896	13.155	14,68
1102+1104	Vinos	3.565	500	4.065	46	8	1	9	4.120	22.652	5,50
1101 a 1106	Otras Bebidas Alcohólicas	447	76	523	17	6	4	9	550	10.973	19,95
1107	Aguas y Bebidas Analcohólicas	284	94	378	26	6	8	13	418	13.465	32,21
TOTAL 10 y 11	Total Industria Alimentaria	24.152	4.929	29.081	833	186	63	249	30.163	364.815	12,09
TOTAL INDUSTRIA	Total Industria	193.627	29.809	223.436	4.825	915	361	1.276	229.537	2.199.532	9,58

CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación sobre las empresas españolas fabricantes de alimentación y bebidas

Nombre de la empresa (razón social y CIF)			
Año de constitución (escribir fecha)	Número de empleados (2011)	Última facturación anual (2011)	Forma jurídica de la empresa (escribir)
Marque por favor con X si su empresa			
Es empresa familiar		Cotiza en bolsa	
Trabaja el propietario en labores de dirección		Tiene consejo de administración	
Trabajan familiares en la empresa		Tiene comité de dirección	
Trabajan los familiares en labores de dirección		Tiene representación sindical	
Pertenece a asociaciones sectoriales		Se somete a auditoría de cuentas	
Fecha en que se rellena el cuestionario		¿Desea recibir un resumen de resultados?	

Indique a continuación el **número aproximado de instalaciones** con que cuenta la empresa y **dónde se sitúan geográficamente** al final del año 2011, y al final del año 2007. "Sede principal" es la localidad donde radica el domicilio social de la empresa.

Tipo de instalación	Número de instalaciones año 2011						Número de instalaciones año 2007					
	Total	En la sede principal	En la misma provincia	España en más de una provincia	Extranjero en un solo país	Extranjero más de un país	Total	En la sede principal	En la misma provincia	España en más de una provincia	Extranjero en un solo país	Extranjero más de un país
Fábricas, talleres y almacenes												
Delegaciones de ventas												

P1.- Señale a continuación **cuáles son las tres líneas de productos más importantes para su empresa** de acuerdo al porcentaje sobre el total de sus ventas en euros, en el periodo 2008 a 2010 y el porcentaje que esos mismos productos tenían en sus ventas, entre los años 2005 a 2007. En caso de haber dejado de vender alguno de ellos, o si es un producto nuevo que no existía antes del 2008, señálelo con una X en la fila inferior

% de las ventas por tipo de producto	Promedio años 2008 a 2010			Promedio años 2005 a 2007		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
101: Cárnicas						
102: Pescado						
103: Frutas						
1032: Zumos de fruta						
104: Aceites vegetales, de oliva y grasas alimenticias vegetales						
105: Lácteos, leche líquida, postres lácteos, quesos, helados y yogures						
106: Molinería: harinas, arroz y cereales para desayuno						
1071 y 1072: Pan y bollería						
1081: Otros alimentos: azúcar y dulces						
1083: Otros alimentos: café e infusiones						
1101: Bebidas alcohólicas destiladas						
1102: Vinos						
1105: Cervezas						
1107: Bebidas no alcohólicas y envasado de aguas minerales						
Este producto ya no se vende						
Es un producto nuevo						
Otros (escribir).....						
Otros (escribir).....						

P2.- Para sus tres líneas principales de producto, indique cómo se repartieron las ventas en los distintos mercados geográficos que atiende su empresa, en el promedio del periodo 2008 a 2010 y en el promedio del periodo 2005 a 2007, escribiendo el porcentaje de acuerdo a los dos mercados geográficos más importantes.

% de las ventas por mercado geográfico	Promedio años 2008 a 2010			Promedio años 2005 a 2007		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
En la sede principal y alrededores						
En la misma provincia						
En España, en más de una provincia						
En el Extranjero, en un solo país						
En el Extranjero, en más de un país						

P3.- Pensando individualmente en cada una de sus tres líneas principales de producto, **valore la evolución del mercado de ese producto en general** durante el periodo 2008 a 2010. Para ello, le pedimos puntúe de 5 a 1 cada afirmación con el valor que más se aproxime a su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes opciones, de conformidad con la escala que indicamos. Realice la misma valoración para el periodo 2005 a 2007, puntuando del mismo modo cómo recuerda usted la situación del mercado en ese momento.

Escala de valoración: 5 (totalmente de acuerdo); 4 (algo de acuerdo); 3 (ni acuerdo ni desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 1 (totalmente en desacuerdo).	Periodo 2008 a 2010			Periodo 2005 a 2007		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Las ventas de este producto decrecen de forma importante año tras año.						
El consumo de este producto no sufre grandes variaciones, es muy constante.						
En ese periodo tuvimos vaivenes por diversos motivos que hacen difícil planificar qué hacer.						
El futuro del consumo de alimentos y bebidas está muy condicionado por la moda en los hábitos de consumo de las familias.						
El consumo de alimentos y bebidas está influido por cambios conocidos en la población (envejecimiento, emigración).						
Las familias y los especialistas en salud están más informados y hay más preocupación hacia la dieta.						
Las medidas de la administración (obesidad infantil, consumo de alcohol, prohibición de fumar) afectan a la venta.						
La oportunidad de crecer la tenemos en el desarrollo de nuevos productos.						
Hay segmentos de mercado crecientes y de valor para las empresas que los detectan y los pueden atender.						
Los alimentos y bebidas locales son preferidos por el consumidor.						
El consumo de alimentos y bebidas está estable, pero algunos productos crecen y otros decrecen.						
Hay oportunidades de mercado de precio alto con consumidores informados sobre orígenes, producción ecológica, etc.						
Tenemos buenas perspectivas pues el consumidor es fiel a ciertos productos y marcas.						
El foco en precio hace que invirtamos menos en desarrollo de nuevos productos y publicidad.						
Las inversiones recientes en nuevas fábricas y tecnologías no se recuperan.						
Los productos más básicos se consumen menos porque hay muchas alternativas.						
Las familias cada vez gastan menos en alimentación, prefieren comprar otras cosas.						
El mercado está en manos de las grandes cadenas de compra, que negocian a la baja los precios.						
El mercado no es rentable para la fabricación, los precios no absorben el aumento de los costes.						
Cerrar el propio negocio cuando empeora la situación es una decisión difícil de tomar.						
Existen muchas pequeñas empresas que si cierran desaparecen, y de ellas dependen muchas familias.						
Los grandes grupos de fabricantes dominan el mercado y marcan los precios.						

P4.- Valore a continuación su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **las actuaciones de su empresa**, pensando por separado en sus tres líneas principales de producto, para el periodo 2008 a 2010 y realice la misma valoración en el periodo 2005 a 2007.

Escala de valoración: 5 (totalmente de acuerdo); 4 (algo de acuerdo); 3 (ni acuerdo ni desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 1 (totalmente en desacuerdo).	Periodo 2008 a 2010			Periodo 2005 a 2007		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Para satisfacer las necesidades del consumidor es necesario tener una gama amplia de productos.						
Desarrollamos programas de respeto al medio ambiente y compromiso con la comunidad.						
Compartimos al máximo la información y conocimiento de las necesidades del cliente.						
Apostamos decididamente por este segmento de mercado y buscamos ampliar nuestra presencia comprando total o parcialmente a competidores.						
Aumentamos la inversión en capacidad y eficiencia operativa para mejorar productividad.						
Invertimos por encima del mercado en publicidad de nuestras marcas.						

Escala de valoración: 5 (totalmente de acuerdo); 4 (algo de acuerdo); 3 (ni acuerdo ni desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 1 (totalmente en desacuerdo).	Periodo 2008 a 2010			Periodo 2005 a 2007		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Invertimos en el negocio para ser uno de los mayores fabricantes y controlar la gran rivalidad existente.						
El cliente nos prefiere porque además de producto le damos servicio en entregas y atención al cliente.						
Tenemos el objetivo y lo cumplimos en buena medida, de lanzar al mercado productos nuevos y mejorados.						
Estrechamos nuestra relación con el cliente a través de sistemas de satisfacción y relación directa vía internet.						
Apoyamos de forma decidida nuestras marcas como fuente de diferenciación y fidelidad.						
Es necesario identificar muy bien a quién te diriges con tu producto y concentrar tus esfuerzos.						
Desarrollamos productos en los segmentos de mayor valor añadido, por los que podamos pedir un alto precio.						
Nos enfocamos en aquellos territorios y clientes donde somos más fuertes para reducir el coste de comercialización y distribución.						
Reducimos la inversión en publicidad y promoción para seguir siendo rentables con precios más ajustados.						
Evitamos las guerras de precio que destruyen el valor del negocio.						
Reducimos la inversión en desarrollo de nuevos productos y enfocamos los esfuerzos en conseguir el mejor coste unitario en los productos actuales.						
Mejoramos el control económico de las operaciones, eliminando los productos y clientes menos rentables.						
Reducimos la dimensión de la empresa reajustando el número de empleados y buscando la flexibilidad de la plantilla.						
Ajustamos el número y la actividad de las plantas de producción, cerrando las de peor productividad y consolidando las instalaciones más competitivas.						
Desarrollamos formas de trabajo innovadoras que hagan a la organización competitiva y flexible.						
Revisamos continuamente nuestras rutinas y formas de hacer para ser más eficientes.						
Estamos buscando potenciales compradores para los activos redundantes por la caída de las ventas.						
Mantenemos el negocio, pues salir en este momento sería malvender los activos acumulados durante años.						

P5.- Indique a continuación la cuota de mercado de las marcas de su empresa para cada una de las tres líneas de producto principales con respecto a sus competidores y la cuota de los cuatro principales competidores en ese mercado (incluyendo a su empresa si es el caso). Le pedimos este dato en el mercado geográfico que sea más importante en ventas para el producto (de acuerdo con lo indicado anteriormente).

	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
% Cuota de sus marcas (en euros)						
% Cuota de los cuatro principales competidores						

P6.- Indique por favor con una X la casilla que refleja el nivel que más se ajuste a **las actividades que desarrolló su empresa**, para cada uno de los tres productos principales, en el promedio del periodo 2008 a 2010 y en el periodo 2005 a 2007.

[illegible]

Marcar con X en la casilla con el valor que más se aproxime a su caso.	Periodo 2008 a 2010									Periodo 2005 a 2007								
	Producto 1			Producto 2			Producto 3			Producto 1			Producto 2			Producto 3		
	hasta 25%	25 a 50%	más 50%	hasta 25%	25 a 50%	más 50%	hasta 25%	25 a 50%	más 50%	hasta 25%	25 a 50%	más 50%	hasta 25%	25 a 50%	más 50%	hasta 25%	25 a 50%	más 50%
% de sus <u>ventas directas al consumidor o usuario final</u>																		
% de sus ventas realizadas a través de <u>equipo de ventas y delegaciones propias</u>																		
% de sus ventas <u>a clientes</u> con los que tiene acuerdos de colaboración y desarrollo conjunto																		
% de sus ventas de <u>productos de otros fabricantes</u>																		
% de sus ventas realizadas a través <u>de portales de venta en internet</u>																		
Indique la cantidad en números	Periodo 2008 a 2010									Periodo 2005 a 2007								
	Producto 1			Producto 2			Producto 3			Producto 1			Producto 2			Producto 3		
Número de plantas en que se fabrica el producto																		
Número de plantas con medidas de <u>protección medioambiental</u>																		
<u>Antigüedad media de las plantas (en años)</u>																		
Número de <u>productos diferentes</u> que fabrica cada planta																		
Marque con X el valor que más se aproxime a su caso.	Periodo 2008 a 2010									Periodo 2008 a 2010								
	Producto 1			Producto 2			Producto 3			Producto 1			Producto 2			Producto 3		
	hasta 50%	51 a 80%	más 80%	hasta 50%	51 a 80%	más 80%	hasta 50%	51 a 80%	más 80%	hasta 50%	51 a 80%	más 80%	hasta 50%	51 a 80%	más 80%	hasta 50%	51 a 80%	más 80%
<u>Capacidad media de uso de las plantas de fabricación (en %)</u>																		
% de <u>producción destinada a venta propia</u>																		
% de <u>producción destinada a otros fabricantes</u>																		
% de <u>producción destinada a marcas de sus clientes (marca blanca)</u>																		
Marque con X el valor que más se aproxime a su caso.	Periodo 2008 a 2010									Periodo 2005 a 2007								
	Producto 1			Producto 2			Producto 3			Producto 1			Producto 2			Producto 3		
	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%	hasta 5%	5 a 15%	más 15%
En este producto no invertimos en <u>publicidad y promoción</u>																		
<u>Inversión en publicidad (% ventas)</u>																		
<u>Inversión en promoción (%ventas)</u>																		
En este producto no invertimos en <u>investigación y desarrollo</u>																		
<u>Inversión en I+D (% ventas)</u>																		
<u>Inversión en patentes y licencias (% ventas)</u>																		
% ventas que suponen <u>los nuevos productos</u> (lanzados en los 2 últimos años)																		
% de <u>personas en marketing y ventas (sobre el total)</u>																		
% de <u>personas en I+D y control de calidad (sobre el total)</u>																		

P7.- Indique en número el promedio de trabajadores total y marque con una X el valor que más se aproxime a la situación de su empresa en el promedio del periodo 2008 a 2010 y en el precedente (2005 a 2007) respecto a sus recursos humanos.						
Indique la cantidad en número	Promedio de los años 2008 a 2010			Promedio de los años 2005 a 2007		
Número total de trabajadores (empleados y ayudas familiares)						
Marque con X el valor que más se aproxime a su caso (% de plantilla afectada en cada caso)	Promedio de los años 2008 a 2010			Promedio de los años 2005 a 2007		
	menos 10%	10 a 25%	más 25%	menos 10%	10 a 25%	más 25%
Planes de formación con cargo a la empresa						
Prácticas de conciliación						
Personal eventual						
Personal contratado a través de ETT						
Despidos y bajas incentivadas						
Regulación de empleo a través de ERE						

P7.- A continuación, marque con una X el valor que más se aproxime a la situación de su empresa en el promedio del periodo 2008 a 2010 y en el precedente (2005 a 2007) respecto a sus recursos financieros e inversiones												
Marque con X el valor que más se aproxime a su situación.	Promedio de los años 2008 a 2010						Promedio de los años 2005 a 2007					
	0 a 100	100 a 300	300 a 1.000	1.000 a 2.500	2.500 a 15.000	Más de 15.001	0 a 100	100 a 300	300 a 1.000	1.000 a 2.500	2.500 a 15.000	Más de 15.001
Activos totales (en miles de euros)												
Fondos propios (en miles de euros)												
Marque con X el valor que más se aproxime a su situación.	Promedio de los años 2008 a 2010						Promedio de los años 2005 a 2007					
	Hasta 10	11 a 20	21 a 50	51 a 200	201 a 500	Más de 501	Hasta 10	11 a 20	21 a 50	51 a 200	201 a 500	Más de 501
Inversiones en activos nuevos para los productos actuales (en miles de euros)												
Inversiones en activos nuevos para la expansión de los productos actuales (en miles de euros)												
Inversión en activos nuevos para el desarrollo de nuevos productos (en miles de euros)												
Inversiones en mantenimiento y reparación de activos actuales (en miles de euros)												
No hemos realizado inversiones en este periodo												

P8.- Marque por favor con una X la casilla con el valor que más se aproxime a la situación de su empresa con respecto a los siguientes indicadores de resultados. En caso de que no le aplique ninguna contestación, describanos su situación en la línea "Otros"															
	Total de la empresa en el año 2010					Total de la empresa en el año 2007					Total de la empresa en el año 2005				
	hasta 199	200 a 399	400 a 699	700 a 3.000	más de 3.000	hasta 199	200 a 399	400 a 699	700 a 3.000	más de 3.000	hasta 199	200 a 399	400 a 699	700 a 3.000	más de 3.000
Ingresos de explotación (en miles de euros)															
Ventas totales en miles de unidades (Litros o Kgrs)															
Valor añadido (diferencia entre ventas y costes del producto) (en miles de euros)															
	Total de la empresa en el año 2010					Total de la empresa en el año 2007					Total de la empresa en el año 2005				
	Negativo	0 a 19	20 a 99	100 a 1.000	más de 1.000	Negativo	0 a 19	20 a 99	100 a 1.000	más de 1.000	Negativo	0 a 19	20 a 99	100 a 1.000	más de 1.000
Resultado ordinario del ejercicio, antes de impuestos (en miles de euros)															
Indique el % de resultado sobre ingresos	% sobre ingresos					% sobre ingresos					% sobre ingresos				
Aportación al resultado de los productos principales (en % del total)	Año 2010					Año 2007					Año 2005				

Por último, le rogamos valore a continuación las siguientes afirmaciones según su grado de acuerdo o desacuerdo a la influencia que tienen en el resultado de su negocio.		
Escala de valoración: 5 (totalmente de acuerdo); 4 (algo de acuerdo); 3 (ni acuerdo ni desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 1 (totalmente en desacuerdo)	Periodo 2008 a 2010	Periodo 2005 a 2007
Los resultados de mi empresa dependen de la evolución del mercado.		
Los ingresos unitarios dependen de la actitud de los consumidores hacia el precio.		
Los resultados de mi empresa están muy influidos por el comportamiento de los competidores.		
Mantenemos o mejoramos resultados gracias a que somos cada vez más eficientes en costes.		
Invertimos en nuestras marcas porque son la base de nuestro éxito a futuro.		
En el mercado de alimentos y bebidas las empresas punteras son las que invierten en personas.		
Tenemos mejores resultados que otros competidores gracias a que invertimos en mejorar nuestros procesos de producción, ventas y gestión.		
En el mercado de alimentos y bebidas la concentración de los clientes afecta a los fabricantes.		
Mantenemos o mejoramos resultados gracias a la innovación y la diferenciación del producto.		

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS							

Nombre de la empresa (razón social)							
Dirección postal (calle y número)							
Municipio						Código postal	
Teléfono		Número de fax		CIF		Código CNAE	
Nombre, cargo y datos de contacto de las personas que rellenan el cuestionario		Nombre					
		cargo que ocupa					
		Teléfono de contacto			email		
Nombre, cargo y datos de contacto de las personas que rellenan el cuestionario		Nombre					
		cargo que ocupa					
		Teléfono de contacto			email		

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA COMPETIR
EN MERCADOS EN DECLIVE:
UNA APLICACIÓN AL MERCADO ESPAÑOL DE
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

CARIDAD MAYLÍN AGUILAR

Madrid, julio de 2015